BRENÉ BROWN

EL PODER - de ser - VULNERABLE

¿qué te atreverías a hacer si el miedo no te paralizara?

URANO

Brené Brown

EL PODER DE SER VULNERABLE

¿Qué te atreverías a hacer
si el miedo no te paralizara?

URANO

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Título original: *Daring Greatly*

Editor original: Gotham Books, Published by Penguin Group (USA).Inc.

Traducción: Alicia Sánchez Millet

1.ª edición Mayo 2016

Copyright © 2012 by Brené Brown

All Rights Reserved

© 2013 de la traducción *by* Alicia Sánchez Millet

© 2013, 2016 *by* Ediciones Urano, S.A.U.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.edicionesurano.com

ISBN EPUB: 978-84-16715-06-0

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

A Steve,
tú haces que el mundo sea mejor
y que yo sea una persona más valiente.

Contenido

Portadilla
Créditos
Dedicatoria
Lo que significa atreverse a arriesgarse
Introducción: Mis aventuras en el ruedo
1. La escasez: profundicemos en nuestra cultura del «nunca es suficiente»
2. Desterrar los mitos sobre la vulnerabilidad
3. Comprender y combatir la vergüenza (alias, formación para gremlins ninja)
4. El arsenal de la vulnerabilidad
5. Salvar distancias: cultivar el cambio y eliminar la línea divisoria de la desconexión
6. Compromiso negativo: atrévete a rehumanizar la educación y el trabajo
7. Crianza genuina: atrevámonos a ser los adultos que queremos que sean nuestros hijos
Últimas reflexiones
Apéndice. Confía en la emergencia: la teoría fundamentada y mi proceso de investigación
Practicar la gratitud
Sobre la autora

LO QUE SIGNIFICA ATREVERSE A ARRIESGARSE

La frase *atreverse a arriesgarse* pertenece al discurso de Theodore Roosevelt «La ciudadanía en una república», también conocido como «El hombre en el ruedo», que pronunció en la Universidad de La Sorbona de París, Francia, el 23 de abril de 1910. Éste es el fragmento por el que se hizo famoso:

> No es el hombre crítico el que importa, ni el que se fija en los tropiezos del hombre fuerte, ni en qué ocasiones el autor de los hechos podía haberlo hecho mejor.
>
> El mérito es del hombre que está en el ruedo, con el rostro cubierto de polvo, sudor y sangre; del que lucha valientemente; del que yerra; del que fracasa una y otra vez, porque no hay intento sin error ni fallo; del que realmente se esfuerza por actuar; del que siente grandes entusiasmos, grandes devociones; del que se entrega a una causa digna; del que, en el mejor de los casos, acaba conociendo el triunfo inherente a un gran logro, y del que, en el peor de los casos, si fracasa, al menos habrá fracasado tras haberse atrevido a arriesgarse con todas sus fuerzas [...]

La primera vez que leí esta cita pensé: «Esto es vulnerabilidad. Todo lo que he aprendido durante más de una década de investigación sobre la vulnerabilidad me ha enseñado justamente esta misma lección. La vulnerabilidad no se basa en conocer la victoria o la derrota, sino en comprender la necesidad de ambas: es implicarse; es estar totalmente dentro».

La vulnerabilidad no es debilidad, y la incertidumbre, el riesgo y la exposición emocional a los que estamos sometidos a diario no son

opcionales. Nuestra única opción es implicarnos. Nuestra voluntad de reconocer y conectar con nuestra vulnerabilidad determina la fuerza de nuestro valor y la claridad de nuestro propósito; nuestro miedo y nuestra desconexión determinan el grado en que nos protegemos de ser vulnerables.

Cuando nos pasamos la vida esperando ser perfectos o inmunes antes de salir al ruedo, sacrificamos relaciones y oportunidades que quizá sean irrecuperables, derrochamos nuestro valioso tiempo y tal vez le damos la espalda a nuestras aptitudes, a esas contribuciones únicas que sólo nosotros podemos hacer.

Ser *perfectos* e *inmunes* puede parecer muy atractivo, pero eso no existe en la experiencia humana. Hemos de salir al ruedo, sea del tipo que sea —una relación nueva, una reunión importante, nuestro proceso creativo o una conversación familiar delicada—, con el valor y la voluntad de implicarnos. En vez de sentarnos en el banquillo y dedicarnos a juzgar y a dar consejos, **hemos de atrevernos a dar la cara y a dejarnos ver**. Esto es vulnerabilidad. Esto es *atreverse a* arriesgarse.

Te invito a que me acompañes a explorar las respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué hay detrás de nuestro miedo a ser vulnerables?
- ¿Cómo nos estamos protegiendo de la vulnerabilidad?
- ¿Qué precio estamos pagando cuando nos cerramos y nos desconectamos?
- ¿Cómo aceptamos y nos conectamos con nuestra vulnerabilidad para empezar a transformar nuestra forma de vivir, amar, educar y guiar?

INTRODUCCIÓN:

MIS AVENTURAS EN EL RUEDO

Odio la jodida vulnerabilidad —le digo mirándola fijamente a los ojos. Estoy segura de que como es terapeuta habrá visto casos peores. Además, cuanto antes sepa de qué va el tema, antes podremos acabar con toda esta historia de la terapia—. No soporto la incertidumbre. No soporto no saber. No soporto exponerme a que me hieran o decepcionen. Es insoportable. La vulnerabilidad es complicada e insoportable. ¿Entiendes lo que quiero decir?

—Sí, sé qué es la vulnerabilidad —afirma Diana—. Lo sé muy bien. Es una emoción exquisita.

Entonces levanta la mirada y esboza una especie de sonrisa, como si se estuviera imaginando algo realmente hermoso. Estoy segura de que debo de parecer desconcertada porque no puedo imaginarme lo que está visualizando. De pronto me preocupo por su cordura y por la mía.

—He dicho que es *insoportable*, no *exquisita* —recalco—. Y para que conste, te voy a decir que si en mi investigación no relacionara ser vulnerable con vivir genuinamente, no estaría aquí. Odio el sentimiento que me produce.

—¿Cómo es ese sentimiento?

—Como si dejara de ser yo. Como si tuviera la necesidad de arreglar lo que está sucediendo y mejorar la situación.

—¿Y si no puedes?

—Entonces me entran ganas de darle un puñetazo en la cara a alguien.

—¿Y lo haces?

—No. Claro que no.

—Entonces, ¿qué haces?

—Limpiar la casa; comer mantequilla de cacahuetes; culpar a otras personas; hacer que todo cuanto está a mi alcance esté perfecto; controlar

todo lo que puedo (todo lo que no está bien afianzado)...

—¿Cuándo te sientes más vulnerable?

—Cuando tengo miedo. —Levanto la vista mientras Diana responde con esa molesta pausa y ese asentimiento de cabeza, típicos de los terapeutas cuando quieren sacarnos información—. Cuando tengo ansiedad y no estoy segura de cómo van a ir las cosas, si estoy entablando una conversación difícil, si estoy intentando hacer algo nuevo, si estoy haciendo algo que no me gusta o que me expone a las críticas o a los juicios. —Otra molesta pausa mientras continúa asintiendo con empatía—. Cuando pienso en cuánto amo a mis hijos y a Steve, y en que mi vida se acabaría si les pasara algo. Cuando veo que las personas que me importan pasan dificultades y yo no soy capaz de arreglar o mejorar su situación. Lo único que puedo hacer es estar con ellas.

—Entiendo.

—Lo siento cuando tengo miedo de que las cosas vayan demasiado bien o demasiado mal. Realmente, me gustaría que fuera una sensación exquisita, pero en estos momentos es sencillamente insoportable. ¿Puede la gente cambiar eso?

—Sí, creo que sí.

—¿Puedes darme algunos deberes o algo que me ayude? ¿He de revisar los datos?

—Ni datos ni deberes. Aquí no hay tareas ni condecoraciones de estrellitas de oro.* Pensar menos. Sentir más.

—¿Puedo experimentar la exquisitez sin que en ese proceso tenga que sentirme realmente vulnerable?

—No.

—¡Vaya, mierda! ¡Es increíble!

Si no sabes nada de mí por alguno de mis otros libros, mi blog o los vídeos de Internet en TED que se han convertido en un fenómeno viral, voy a ponerte al día. Si, por el contrario, ya estás un poco harto de mis menciones de una terapeuta, sáltate lo que queda de este capítulo y ve directamente al Apéndice donde hablo sobre mi proceso de investigación. Me he pasado la

vida intentando engañar y dejar atrás la vulnerabilidad. Pertenezco a la quinta generación de una familia tejana cuyo lema es «bloquea y carga»,* así que, sinceramente (y genéticamente), de ahí me viene mi aversión a la incertidumbre y a la exposición emocional. Cuando cursaba la enseñanza media, que es la etapa en que la mayoría de los jóvenes nos debatimos contra la vulnerabilidad, empecé a desarrollar y a perfilar mis habilidades para evitar la vulnerabilidad.

Con el tiempo lo fui probando todo, desde ser «una buena chica» con mi rutina de «hazlo perfecto por favor», hasta ser poeta fumadora de cigarrillos de clavo de olor, activista furiosa, trepa empresarial y fiestera descontrolada. A simple vista, estas facetas pueden parecer etapas razonables, cuando no predecibles, del desarrollo, pero para mí fueron más que eso. Todas mis etapas fueron diferentes armaduras para evitar involucrarme demasiado o ser demasiado vulnerable. Cada estrategia se construía sobre la misma premisa: *Mantén a todos a una distancia de seguridad y ten siempre un plan de huida*.

Junto con mi miedo a la vulnerabilidad, también heredé un gran corazón y una gran empatía. Así que, cuando estaba cerca de los treinta, abandoné mi puesto de directiva en AT&T, me puse a trabajar de camarera sirviendo mesas y retomé mis estudios de trabajadora social. Nunca olvidaré la respuesta de mi jefa cuando fui a verla para comunicarle mi renuncia: «Déjame que lo adivine. ¿Te vas para prepararte como trabajadora social o para ser presentadora de vídeos musicales de la MTV en *Headbangers Ball*?

Como a mucha gente que se siente atraída hacia esta profesión, me gustaba la idea de arreglar a las personas y los sistemas. Sin embargo, tras conseguir mi título de grado y cuando estaba terminando mi posgrado, me di cuenta de que el trabajo social no trataba sobre arreglar nada. Trataba y trata de contextualizar y de «soportar». El trabajo social es soportar la incomodidad de la ambigüedad y la incertidumbre, y mantener abierto un espacio de empatía para que las personas puedan hallar su propio camino. En una palabra: *caótico*.

Mientras me esforzaba por averiguar cómo podría conseguir que funcionara mi carrera como trabajadora social, hubo una frase de uno de mis

profesores de investigación que me impactó: «Si no puedes medirlo, no existe». Nos explicó que, a diferencia de nuestras otras clases del programa, la investigación se basaba en la predicción y en el control. No daba crédito a mis oídos. ¿Me estaba diciendo que, en lugar de aguantar y resistir, podía dedicar mi vida profesional a predecir y controlar? Había encontrado mi vocación.

La conclusión más importante que saqué de mi grado, posgrado y doctorado en trabajo social fue que la conexión es la razón por la que estamos aquí. Hemos sido diseñados para estar en contacto con otras personas; es lo que da propósito y sentido a nuestra vida, y sufrimos cuando carecemos de ese contacto. Me propuse crear una línea de investigación que explicara la anatomía de la conexión.

Al principio, estudiar la conexión era una idea simple, pero sin darme cuenta, fui absorbida por los participantes de mi investigación, quienes, al preguntarles por sus relaciones y experiencias de conexión más importantes, me hablaron de fracasos amorosos, traiciones y vergüenza; del miedo a no merecer estar verdaderamente conectados. Los seres humanos tendemos a definir las cosas por lo que no son, lo cual se manifiesta todavía más en el caso de nuestras experiencias emocionales.

De modo que, sin pretenderlo, me puse a investigar la vergüenza y la empatía, y dediqué seis años a desarrollar una teoría que explicara qué es la vergüenza, cómo actúa y cómo cultivamos nuestra resiliencia ante la creencia de que no «somos suficiente»: que no merecemos ser amados o estar integrados. En 2006, me di cuenta de que, además de comprender la vergüenza, tenía que entender la otra cara de la moneda: ¿Qué tienen en común las personas con mejor resiliencia a la vergüenza, las que se consideran dignas (yo las llamo genuinas)?

Tenía la gran esperanza de que la respuesta a esta pregunta fuera: «Son investigadoras de la vergüenza. Para ser genuino, has de saber mucho sobre la vergüenza». Pero estaba equivocada. Comprender la vergüenza sólo es una de las variables que contribuye a la «genuinidad», una forma de implicarse en el mundo con dignidad. En *Los dones de la imperfección*, definí diez

«directrices» para vivir de una forma genuina que señalan lo que cultivan y descartan las personas genuinas:

1. Cultivar la autenticidad: descartar lo que piensen los demás.
2. Cultivar la autocompasión: descartar el perfeccionismo.
3. Cultivar un espíritu resiliente: descartar la indiferencia y la impotencia.
4. Cultivar la gratitud y la dicha: descartar la escasez y el miedo a la oscuridad.
5. Cultivar la intuición y confiar en la fe: descartar la necesidad de certeza.
6. Cultivar la creatividad: descartar la comparación.
7. Cultivar la diversión y el descanso: descartar el agotamiento, como símbolo de estatus social, y la productividad como medio para valorar el mérito propio.
8. Cultivar la calma y la quietud: descartar la ansiedad como estilo de vida.
9. Cultivar un trabajo que tenga sentido: descartar las dudas sobre uno mismo y el «se supone que…».
10. Cultivar la risa, el canto y la danza: descartar el ser una persona formal y «controlarse siempre».

Cuando analicé los datos, me di cuenta de que en cuanto a vivir genuinamente yo sacaba un dos sobre diez. Esto fue demoledor para mí. Sucedió pocas semanas antes de mi cuarenta y un cumpleaños y vislumbré cómo iba a ser mi edad madura. Pues resulta que tratar intelectualmente estos temas no es lo mismo que vivir y amar con todo tu corazón.

En *Los dones de la imperfección* describí con detalle lo que significaba ser genuino y la ~~crisis~~ del despertar espiritual que siguió a este descubrimiento. Pero lo que quiero hacer aquí es compartir la definición de vivir genuinamente y los cinco temas más importantes que surgieron de los datos que me condujeron a los descubrimientos que expongo en este libro. Esto os dará una idea de lo que vendrá a continuación:

Vivir genuinamente supone implicarnos en nuestra vida con dignidad. Significa cultivar el coraje, la compasión y la conexión para que al levantarnos por la mañana pensemos: «No importa todo lo que voy a hacer hoy ni lo que quedará por hacer, “soy suficiente”». Significa acostarnos por la noche y pensar: «Sí, soy imperfecta y vulnerable y a veces tengo miedo, pero eso no cambia la verdad de que también soy valiente y digna de ser

amada y de sentirme integrada».

Esta definición también se basa en los siguientes ideales fundamentales:

1. Amor e integración son necesidades innegables de todos los hombres, mujeres y niños. Estamos diseñados para estar conectados, que es lo que da sentido y propósito a nuestra vida. La ausencia de amor, integración y conexión siempre conduce al sufrimiento.
2. Si dividiéramos aproximadamente a los hombres y a las mujeres que he entrevistado en dos grupos —los que se sienten muy amados e integrados y los que luchan por conseguirlo—, sólo encontraríamos un factor que los separa: los que se sienten dignos de ser amados, que aman y se sienten integrados, simplemente, creen que *merecen* amor e integración. Su vida no es mejor ni más fácil, no tienen menos luchas contra las adicciones o la depresión ni han superado menos traumas, bancarrotas o divorcios, pero en el transcurso de todas esas luchas han desarrollado prácticas que les permiten aferrarse a la creencia de que merecen ser amados, sentirse integrados e incluso ser felices.
3. Estar convencidos de que somos dignos de algo no sucede porque sí: se cultiva cuando comprendemos que las directrices son opciones y prácticas diarias.
4. La principal preocupación de las personas genuinas es vivir de acuerdo con el valor, la compasión y la conexión.
5. Los genuinos consideran la vulnerabilidad como el catalizador para el valor, la compasión y la conexión. De hecho, la voluntad de ser vulnerables se erigió como el único valor verdaderamente claro que compartían todas las personas —hombres y mujeres— a quienes yo considero genuinas. Todo lo atribuyen (desde sus éxitos profesionales, hasta sus matrimonios y sus mejores momentos como padres) a su capacidad para ser vulnerables.

En mis libros anteriores ya había escrito sobre la vulnerabilidad; incluso hay un capítulo sobre este tema en mi tesis. Desde los comienzos de mi investigación, aceptar la vulnerabilidad fue una de las categorías importantes. También comprendí la relación entre la vulnerabilidad y las otras emociones que he estudiado. Pero en dichos libros suponía que la relación entre la vulnerabilidad y constructos varios como la vergüenza, la integración y el mérito eran una coincidencia. Tras doce años de profundizar cada vez más en este trabajo, por fin he comprendido el papel que desempeña en nuestra vida. La vulnerabilidad es la esencia, el corazón, el centro de todas las experiencias humanas significativas.

Esta nueva información me creó un gran dilema personal: por una parte,

¿cómo puedes hablar de la importancia de la vulnerabilidad con sinceridad y de un modo significativo sin ser vulnerable? Por otra parte, ¿cómo puedes ser vulnerable sin sacrificar tu legitimidad como investigadora? Si he de ser sincera, creo que, para investigadores y académicos, la accesibilidad emocional es un desencadenante de la vergüenza. En una fase muy temprana de nuestra formación aprendemos que guardar una buena distancia y la inaccesibilidad contribuyen al prestigio, y que si eres demasiado sociable, tus credenciales pueden quedar en entredicho. Si bien, en la mayor parte de los contextos, que te llamen pedante es un insulto, en la torre de marfil nos han enseñado a llevar la etiqueta de pedante como si fuera una armadura.

¿Cómo podía arriesgarme a ser realmente vulnerable y a contar historias sobre mi propio viaje caótico a través de esta investigación sin parecer un bicho raro? ¿Qué le pasa a mi armadura profesional?

Mi momento de «atreverme a arriesgarme», como instó a hacer una vez Theodore Roosevelt a los ciudadanos, llegó en junio de 2010 cuando me invitaron a hablar en TEDxHouston. Éste es uno de los muchos eventos diseñados al estilo de TED (una organización sin ánimo de lucro que se dedica a difundir «ideas que merecen difusión» del mundo de la Tecnología, el Entretenimiento y el Diseño) que se organizan de manera independiente. Los organizadores de TED y TEDx reúnen «a los pensadores y realizadores más fascinantes del mundo» y los invita a que den una charla sobre su vida en dieciocho minutos o menos.

Los comisarios de TEDxHouston no se parecían a ningún organizador de eventos que he conocido. Invitar a una investigadora de la vergüenza y la vulnerabilidad provoca que la mayoría de los organizadores se pongan un poco nerviosos y que muchos de ellos intenten manipular en cierta medida el contenido de la charla. Cuando les pregunté de qué querían que hablara, me respondieron: «Nos encanta tu trabajo. Habla de lo que te emociona: hazlo a tu manera. Estamos muy agradecidos de poder compartir este día contigo». No estoy segura de cómo tomaron la decisión de dejarme hacerlo a mi manera, porque antes de esa charla ni siquiera era consciente de ese *a mi manera*.

Me entusiasmó la libertad de esa invitación, pero también tenía reparos. Me encontré de nuevo a horcajadas sobre ceder al malestar o refugiarme en mis viejos amigos: la predicción y el control. Decidí lanzarme al ruedo. *Realmente, no tenía ni idea de dónde me estaba metiendo*.

Mi decisión de atreverme a arriesgarme no surgió de mi confianza en mí misma, sino de mi fe en mi investigación. Sé que soy una buena investigadora y que las conclusiones que había sacado de los datos eran válidas y fiables. La vulnerabilidad me llevaría donde yo quería, o quizá donde necesitaba. También me convencí de que, al fin y al cabo, no era para tanto: *Es Houston; son mi gente. En el peor de los casos, habrá quinientas personas, más unos cuantos espectadores más mirando la emisión en directo y pensando que estoy loca*.

A la mañana siguiente de la charla, me levanté con una de las peores resacas de vulnerabilidad de toda mi vida. ¿Conoces ese sentimiento de que, al despertar, todo te parece bien hasta que te inunda el recuerdo de haber hecho el ridículo y deseas esconderte debajo de las sábanas? *¿Qué he hecho? Quinientas personas piensan oficialmente que estoy loca, y es una verdadera mierda. Me olvidé de decir dos cosas importantes. ¿Tenía realmente una diapositiva con la palabra* crisis *escrita para enfatizar la historia que jamás debía haber contado? He de marcharme de la ciudad.*

Pero no había adonde ir. Seis meses después de dar la charla, recibí un correo electrónico de los comisarios de TEDxHouston felicitándome porque mi conferencia iba a aparecer en el sitio web principal de TED. Sabía que eso era estupendo, un gran honor, pero estaba aterrada. En primer lugar, todavía me estaba haciendo a la idea de que «sólo» quinientas personas pudieran estar pensando que estaba loca. En segundo lugar, en una cultura llena de críticos y cínicos, siempre me había sentido más segura con mi carrera en el anonimato. Pensándolo bien, ahora no estoy segura de cómo habría respondido a ese correo de haber sabido que tener un vídeo sobre la vulnerabilidad y la importancia de dejarnos ver se convertiría en un fenómeno viral que lograría que me sintiera tan incomoda (e irónicamente) tan vulnerable y expuesta.

Actualmente, esa charla es una de las más vistas en TED.com, contando con más de cinco millones de reproducciones y traducida a treinta y ocho idiomas. Nunca la he mirado. Me alegro de haberla dado, pero todavía me siento incómoda.

Tal como yo lo veo, 2010 fue el año de la charla en TEDxHouston, y 2011, el año de *pasear la charla*, tal como suena. Crucé el país para dar mi conferencia a grupos tan variados como empresas de Fortune 500, coaches para ejecutivos, militares, abogados, grupos de padres y escuelas públicas. En 2012 me invitaron a dar otra charla en el congreso principal de TED en Long Beach, California. Para mí, la charla de 2012 ha supuesto la oportunidad de compartir el trabajo que ha sido el pilar y el trampolín de toda mi investigación: hablé sobre la vergüenza y sobre cómo hemos de entenderla y superarla si realmente queremos atrevernos a arriesgarnos.

La experiencia de compartir mi investigación me ha conducido a escribir este libro. Tras valorar con mi editor la posibilidad de escribir un libro sobre negocios o sobre la educación de los hijos, más un texto para profesores, me di cuenta de que sólo era necesario un libro, porque dondequiera que fuera o a quienquiera que me dirigiese, los temas principales eran los mismos: miedo, desconexión y anhelo de tener más coraje.

Mis charlas empresariales casi siempre se centran en la dirección o la creatividad y la innovación. Los problemas más importantes de los que me hablan las personas de todas las clases sociales, desde los altos ejecutivos hasta las personas normales y corrientes, proceden de la desconexión, de la falta de comunicación, del miedo a no poder seguir en la brecha debido a los rápidos cambios y a la necesidad de tener un objetivo claro. Si queremos volver a encender la llama de la innovación y la pasión, hemos de rehumanizar el trabajo. Cuando la vergüenza se convierte en un estilo de dirección, muere la implicación. Cuando el fracaso no es una opción, olvidémonos del aprendizaje, de la creatividad y de la innovación.

En cuanto a la educación de los hijos se refiere, la práctica de clasificar a los padres como buenos o malos es corrosiva y endémica: convierte la crianza en un campo de minas de vergüenza. Las verdaderas preguntas que se

deberían plantear a los padres son: «¿Estás implicado? ¿Estás prestando atención?» Si es así, prepárate a cometer muchos errores y a tomar malas decisiones. Los momentos en que cometemos un error educacional se convierten en valiosos dones, pues nuestros hijos observan qué ha ido mal y cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez. No se trata de ser perfectos, ni de educar a niños felices. La perfección no existe, y he visto que lo que hace felices a los hijos no siempre los ayuda a ser unos adultos valientes y comprometidos. Lo mismo sucede con los centros educativos. No me he encontrado ni un solo problema que no se debiera a la combinación de falta de implicación por parte de los padres, del profesorado, de la administración o del alumno, y al choque entre los interesados que rivalizan por definir un propósito.

He descubierto que el reto más difícil y más gratificante de mi profesión es ser cartógrafa y viajera al mismo tiempo. Mis mapas o teorías sobre la resiliencia a la vergüenza, la genuinidad y la vulnerabilidad no han salido de mis propios viajes, sino de los datos que he recopilado en los últimos doce años: de las experiencias de millares de hombres y mujeres que están abriendo caminos en la dirección en que yo, como muchas otras personas, quiero dirigir mi vida.

Con los años he aprendido que una cartógrafa segura de sí misma y de paso firme no necesariamente se traduce en una viajera rápida. Tropiezo y caigo, y siempre tengo que cambiar de dirección. Y aunque intento seguir el mapa que he dibujado, en muchas ocasiones la frustración y la duda se apoderan de mí, arrugo ese mapa y lo tiro al cubo de la basura. El viaje desde lo exquisito a lo insoportable no es fácil, pero para mí cada paso ha valido la pena.

Todos compartimos algo —mi tema de conversación de los últimos años con padres, directivos y educadores—, que es la verdad que constituye la esencia de este libro: *lo que sabemos es importante, pero lo que somos lo es mucho más*. El hecho de valorar más el ser que el saber implica dar la cara y dejarse ver. Implica que nos atrevamos a arriesgarnos, a ser vulnerables. El primer paso en este viaje es entender dónde nos encontramos, a qué nos enfrentamos y adónde hemos de ir. Creo que la mejor forma de hacerlo es

examinando nuestra omnipresente cultura del «nunca es suficiente».

---

* Pegatinas con forma de pequeñas estrellas que se dan a los niños como premio por su comportamiento o por sacar buenas notas en la escuela. *(N. de la T.)*

---

* Frase militar que se hizo célebre por la película bélica *Arenas sangrientas*, en la que el protagonista, John Wayne, se equivocó y, en vez de decir «carga y bloquea» el fusil, dijo «bloquea y carga». A partir de entonces, ha quedado como frase hecha en el sentido de estar preparados para algo grave. *(Nota de la T.)*

CAPÍTULO 1

LA ESCASEZ: PROFUNDICEMOS EN NUESTRA CULTURA DEL «NUNCA ES SUFICIENTE»

«No puedes levantar un gato sin darle a un narcisista.»

Vale, no fue el momento más elocuente de mi charla. Tampoco era mi intención ofender a nadie, pero cuando estoy entusiasmada o frustrada suelo recurrir al lenguaje que me han inculcado las generaciones de tejanos que me han precedido: «Levanto gatos», «No lo trago» y «Voy a preparar el pañuelo». Estas regresiones me suceden cuando estoy en casa o con mi familia y mis amigos, pero alguna que otra vez, cuando estoy mosqueada, se cuelan ante el público.

Toda mi vida he oído y utilizado la expresión de «levantar un gato», y ni se me pasó por la cabeza que un escaso puñado de asistentes, de los mil que había en la sala, pudiera imaginarse que yo iba por ahí repartiendo leña a los engreídos utilizando un felino. En mi defensa he de decir que, cuando tuve que responder a los numerosos correos electrónicos que me mandaron los asistentes que pensaban que la crueldad animal no encajaba en mi mensaje de vulnerabilidad y conexión, descubrí que este refrán nada tenía que ver con los animales. En realidad procede del Ejército de la Marina británica y se refiere a lo difícil que era utilizar el látigo de castigo, apodado gato de nueve colas, en las reducidas estancias del barco. Vale, esta opción no es mucho mejor.

En este caso en concreto, saltó el gato cuando una mujer del público gritó: «Hoy en día los niños se creen muy especiales. ¿Qué es lo que está convirtiendo en narcisistas a tantas personas?» Mi poco afortunada respuesta rayaba en la actitud de una sabelotodo: «Sí. No puedes levantar un gato sin darle a un narcisista». Pero surgió de la frustración que todavía siento cuando oigo que alguien deja caer la palabra *narcisismo. Facebook es un culto al narcisismo. ¿Por qué piensan las personas que lo que hacen es tan*

importante? En la actualidad, los niños son totalmente narcisistas. Siempre yo, yo, yo. Mi jefa es una narcisista. Cree que ella es la mejor y siempre menosprecia a los demás.

Y mientras los profanos utilizan esta palabra para todo, desde la arrogancia hasta la grosería, investigadores y terapeutas están intentando probar la elasticidad de este concepto de todas las maneras posibles. Recientemente, un grupo de investigadores realizó un análisis por ordenador de tres décadas de grandes éxitos musicales, y detectaron una tendencia estadísticamente importante hacia el narcisismo y la hostilidad en la música popular. Sus hipótesis se vieron respaldadas por su observación de la disminución del uso de palabras como *nosotros* y *nos* y el aumento a la hora de emplear el *yo* y el *mi*.

Los investigadores también informaron de que se hacía menor uso de palabras relacionadas con la conexión social y las emociones positivas, pero se aumentaban las relacionadas con la ira y la conducta antisocial, como *odiar* o *matar*. Dos de las investigadoras de ese estudio, Jean Twenge y Keith Campbell, autoras del libro *The Narcissism Epidemic*, sostienen que la incidencia del trastorno narcisista de la personalidad se ha incrementado en más del doble en Estados Unidos en la última década.

En otras palabras, según otro de los ilustrativos refranes de mi abuela, parece que el mundo se está yendo al infierno a pasos agigantados.

¿Acaso es verdad? ¿Estamos rodeados de narcisistas? ¿Nos hemos convertido en una cultura de personas absortas en sí mismas y engreídas a las que sólo les interesa el poder, el éxito, la belleza y ser excepcionales? ¿Nos creemos con tantos derechos que, realmente, estamos convencidos de que somos superiores, aunque en realidad no estemos contribuyendo o consiguiendo nada de valor? ¿Es cierto que nos falta la empatía necesaria para ser personas compasivas y estar conectadas?

Si eres como yo, probablemente estarás haciendo una pequeña mueca y pensando: «Sí». *Justamente, ése es el problema. No el mío, por supuesto. ¡Pero, en general..., parece cierto!*

Nos gusta tener una explicación, sobre todo para que nos ayude a sentirnos

mejor con nosotros mismos y que traslade la culpa a *esas personas*. Cuando escucho a alguien exponer el argumento del narcisismo, éste suele ir acompañado de desprecio, ira y críticas. A decir verdad, yo también sentí estas emociones al escribir ese párrafo.

Lo primero que se nos ocurre es curar a «los narcisistas», poniéndolos en su lugar mediante la crítica. Da igual que me dirija a docentes, padres o madres, directores ejecutivos o a mis vecinos, la respuesta siempre es la misma: *Estos egomaníacos tienen que darse cuenta de que no son tan excepcionales, que no son tan estupendos, que no tienen derecho a acosar y que se les han de bajar los humos. A nadie le importa*. (Ésta es la versión apta para todos los públicos.)

Ahora es cuando el tema se vuelve engañoso, frustrante y, quizá, hasta un poco descorazonador. El tema del narcisismo ha impregnado la conciencia social de tal modo que la mayoría de las personas lo asocian correctamente con un patrón de conductas que incluyen el engreimiento, la insidiosa necesidad de ser admirados y la falta de empatía. Lo que casi nadie entiende es que todos los niveles de gravedad en este diagnóstico tienen su origen en la vergüenza. Eso significa que no lo «solucionaremos» poniendo a la gente en su sitio y recordándole sus defectos e insignificancia. Lo más probable es que la vergüenza sea la causa de estas conductas, no la curación.

Contemplar el narcisismo a través de la visión de la vulnerabilidad

Diagnosticar y etiquetar a las personas, cuyas luchas son más ambientales o aprendidas que genéticas o biológicas, suele causar más mal que bien en la curación y el cambio. Y cuando tenemos una epidemia en nuestras manos, a menos que estemos hablando de algo que sea contagioso físicamente, es probable que la causa sea ambiental más que interna. Achacar el problema a cómo son las personas en lugar de a las decisiones que toman da lugar a que

todos nosotros tengamos la excusa perfecta: *Lo siento. Yo soy así*. Creo firmemente que las personas somos responsables de nuestras conductas; por lo tanto, aquí no estoy hablando de «culpar al sistema». Estoy hablando de comprender la causa original para solucionar los problemas.

Reconocer los patrones de conducta y comprender lo que éstos puedan indicar suele ser útil, pero eso es muy distinto a que te definan con un diagnóstico, que a mi entender, y según han demostrado las investigaciones, suele exacerbar la vergüenza e impide que las personas busquen ayuda.

Hemos de entender estas tendencias e influencias, pero creo que es mucho más útil, e incluso transformador en muchas ocasiones, contemplar los patrones de conducta a través de la visión de la vulnerabilidad. Por ejemplo, cuando contemplo el narcisismo a través de la visión de la vulnerabilidad, **veo el temor de la vergüenza a ser personas corrientes**; veo el miedo a no sentirse nunca lo bastante extraordinario como para que se fijen en ti, a no ser digno de que alguien te quiera, a no estar integrado en alguna parte o a no cultivar el sentido de propósito. A veces el simple acto de humanizar los problemas arroja mucha luz sobre ellos, una luz que suele apagarse en cuanto aplicamos una etiqueta peyorativa.

Esta nueva definición del narcisismo es aclaradora e ilumina la raíz del problema y sus posibles soluciones. Veo exactamente de qué modo y por qué muchas personas luchan por creer que «son suficientes». El mensaje cultural de que una vida corriente es una vida sin sentido está por todas partes. Y veo también cómo los niños que crecen con una dieta regular de *reality* televisivos, cultura de las celebridades y redes sociales no supervisadas pueden absorber este mensaje y desarrollar una visión del mundo distorsionada. *Sólo soy bueno en la medida de los «me gusta» que consigo por Facebook o Instagram*.

Como todos somos vulnerables a los mensajes que incitan a esas conductas, esta nueva visión nos aleja del elemento nosotros-contra-esos-malditos-narcisistas. Conozco las ansias de creer que cuanto nosotros hacemos es importante, y lo fácil que es confundirlo con las ganas de ser extraordinario. Sé lo fácil que es utilizar el patrón de la cultura de las

celebridades para comparar la pequeñez de nuestra vida. Y también entiendo que el engreimiento, creerse con derecho a algo y la búsqueda de admiración nos parezcan el remedio para calmar el dolor de ser demasiado corrientes e inadecuados. Sí, estos pensamientos y conductas acaban provocándonos más sufrimiento y nos conducen a una mayor desconexión, pero cuando herimos a alguien y el amor y la integración están en juego, elegimos aquello que nos aporta más protección.

Es indudable que en algunos diagnósticos puede ser necesario encontrar el tratamiento correcto, pero no se me ocurre ni un solo ejemplo en que no nos beneficiemos de replantearnos la lucha a través de la visión de la vulnerabilidad. Siempre podemos aprender algo cuando reflexionamos sobre estas preguntas:

1. ¿Cuáles son los mensajes y las expectativas que definen nuestra cultura, y cómo influye ésta en nuestras conductas?
2. ¿En qué medida son nuestras luchas y conductas una forma de autoprotegernos?
3. ¿En qué medida nuestras conductas, pensamientos y emociones se relacionan con la vulnerabilidad y la necesidad de estar convencidos de nuestro mérito?

Si volvemos a la anterior pregunta de si realmente estamos rodeados de personas con trastorno narcisista de la personalidad, mi respuesta es: «No». Actualmente está en juego una poderosa influencia cultural, y creo que el miedo a ser corriente forma parte de ella, pero también creo que va más allá de todo eso. Para descubrir el origen, hemos de trascender los insultos y las etiquetas.

En este libro hemos ampliado la visión de la vulnerabilidad respecto a unas cuantas conductas específicas, pero si nos distanciamos todo lo posible, la perspectiva cambia. No perdemos de vista los problemas de los que hemos estado hablando, pero los contemplamos como parte de un paisaje mucho más extenso. Este ejercicio nos permite identificar con exactitud la mayor influencia cultural de nuestro tiempo: el entorno que no sólo explica lo que todo el mundo llama la epidemia del narcisismo, sino que también nos ofrece

una visión panorámica de los pensamientos, las conductas y las emociones que van cambiando lentamente nuestra forma de ser y cómo vivimos, amamos, trabajamos, dirigimos, educamos, gobernamos, enseñamos y conectamos con los demás. Este entorno del que estoy hablando es nuestra cultura de la escasez.

La escasez: el problema del «nunca es suficiente»

Uno de los aspectos más importantes de mi trabajo es saber encontrar el lenguaje que represente los datos con exactitud *y* que tenga sentido para los participantes. Me sienta fatal cuando las personas me miran como si entendieran lo que digo, o responden a mis términos y definiciones con un «¡ah!» o «parece interesante». Debido a los temas que estudio, sé que tratan de cosas que las personas prefieren no ver, cubrirse rápidamente la cara con las manos o responder con un «¡uf!», «calla» o «sal de mi cabeza». Esto último es lo que suelen responder cuando oyen o leen la frase: *Nunca suficientemente*_____. En cuestión de segundos rellenan el espacio con sus propios adjetivos:

- Nunca suficientemente bueno.
- Nunca suficientemente perfecto.
- Nunca suficientemente delgado.
- Nunca suficientemente poderoso.
- Nunca suficientemente exitoso.
- Nunca suficientemente inteligente.
- Nunca suficientemente seguro.
- Nunca suficientemente a salvo.
- Nunca suficientemente extraordinario.

Obtenemos escasez porque la vivimos.

Una de mis escritoras favoritas sobre la escasez es la activista internacional

y recaudadora de fondos Lynne Twist. En su libro, *The Soul of Money*, se refiere a la escasez como «la gran mentira». Escribe así:

> Para mí, y para muchas personas, el primer pensamiento del día es: «No he dormido suficiente». El siguiente es: «No tengo suficiente tiempo». Verdadero o falso, ese pensamiento de *no es suficiente* se produce automáticamente antes de que se nos ocurra cuestionarlo o examinarlo. Nos pasamos la mayor parte de las horas y los días de nuestra vida oyendo, explicando, quejándonos o preocupándonos por aquello de lo que no tenemos suficiente [...]. Antes incluso de que nos sentemos en la cama, antes de poner los pies en el suelo, ya nos sentimos inadecuados, que vamos retrasados, perdidos o que nos falta algo. Y cuando nos acostamos por la noche, nuestras mentes están recitando una letanía de todo aquello que no conseguimos o no hemos hecho ese día. Nos vamos a la cama con la carga de esos pensamientos y nos despertamos en esa ensoñación de carencia [...]. Esta condición interna de escasez, esta actitud mental de escasez es la causa de nuestros celos, avaricia, prejuicios y discusiones con la vida [...].» (pp. 43-45).

La escasez es el problema del «nunca es suficiente». La palabra *escasez* (*scarce* en inglés) viene de la palabra del antiguo francés normando *scars*, que significa «en cantidad restringida» (h. 1300). La escasez medra en una sociedad donde todo el mundo es superconsciente de la carencia. Nos parece que todo está restringido o que escasea, desde la seguridad y el amor hasta el dinero y los recursos. Dedicamos una cantidad de tiempo desproporcionada a calcular cuánto tenemos, queremos, no tenemos, y todo cuanto tienen, necesitan y quieren los demás.

La consecuencia de que esta evaluación y comparación constantes sean tan contraproducentes es que, normalmente, comparamos vida, matrimonio, familia y comunidad con visiones mediatizadas de la perfección que son inalcanzables, o comparamos nuestra realidad con nuestra versión ficticia de lo estupenda que es la de los demás. La nostalgia también es una peligrosa

forma de comparación. Recuerda cuántas veces nos comparamos a nosotros mismos o nuestra vida con un recuerdo que la nostalgia ha remodelado por completo y que nunca existió realmente: «¿Recuerdas cuando...?». «Ésos eran días de...»

El origen de la escasez

La escasez no se apodera de una cultura de la noche a la mañana. Pero el sentimiento de escasez medra en culturas con tendencia a la vergüenza que tienen muy arraigada la comparación y que están fragmentadas por la desconexión. (Por cultura con tendencia a la vergüenza no quiero decir que nos sintamos avergonzados de nuestra identidad colectiva, sino que somos muchos los que nos debatimos con el tema de la dignidad, los suficientes para lograr que eso se convierta en un rasgo cultural.)

En la última década, he presenciado grandes cambios en el espíritu que caracteriza a Estados Unidos. Lo he comprobado en los datos y, a decir verdad, también lo he visto en el rostro de las personas que he conocido, entrevistado y con las que he hablado. El mundo nunca ha sido un lugar fácil, pero la última década ha sido traumática para tanta gente que ha acarreado cambios culturales. Desde el 11 de septiembre, las múltiples guerras, la recesión, las catástrofes naturales, hasta el aumento de la violencia fortuita y de los tiroteos en los centros de enseñanza, hemos sobrevivido y seguimos sobreviviendo a acontecimientos que han destruido nuestro sentimiento de seguridad con tal fuerza que lo hemos experimentado como un trauma, aunque no hayamos estado directamente implicados. Y cuando vemos el increíble número de parados o de personas con trabajos basura, o conocemos a alguien que se ha visto directamente afectado, creo que nos afecta directamente a todos nosotros.

Preocuparse por la escasez es la forma que tiene nuestra cultura de manifestar el síndrome de estrés postraumático. Se produce cuando hemos pasado por muchas cosas, y en vez de reunirnos para sanarnos (lo cual exige

vulnerabilidad) nos enfadamos, nos asustamos y nos peleamos con nuestros semejantes. No es sólo la cultura en general la que lo está padeciendo: he visto esta misma dinámica en la cultura familiar, laboral, escolar y comunitaria. Todas comparten la misma fórmula de vergüenza, comparación y desconexión. La escasez brota de estas condiciones y las perpetúa hasta que un número importante de personas empiezan a tomar decisiones diferentes y a remodelar las subculturas a las que pertenecen.

Una forma de ver los tres componentes de la escasez y de qué modo influyen en la cultura es reflexionar sobre las preguntas que indico a continuación. Cuando las leas, es importante que tengas presente la cultura o sistema social al que perteneces, tanto si se trata de tu clase en la escuela, de tu familia o de tu comunidad, como de tu equipo de trabajo:

1. **Vergüenza:** ¿Se utiliza el miedo al ridículo y al menosprecio para manipular a las personas y/o mantenerlas a raya? ¿Está el amor propio vinculado a los logros, la productividad o la conformidad? ¿Es una norma culpabilizar o señalar con el dedo? ¿Es tildar a alguien de algo o insultar un mal endémico? ¿Qué opinas del favoritismo? ¿Es importante el perfeccionismo?
2. **Comparación:** La competitividad saludable puede ser beneficiosa, pero ¿se está siempre comparando y clasificando abierta o encubiertamente? ¿Hemos asfixiado la creatividad? ¿Confinamos a las personas en una estrecha franja, en vez de reconocer sus contribuciones y dones únicos? ¿Existe una forma ideal de ser o un tipo de talento en concreto que se pueda utilizar para medir el mérito de los demás?
3. **Desconexión:** ¿Teme la gente asumir riesgos o probar cosas nuevas? ¿Es más fácil permanecer en silencio que compartir historias, experiencias e ideas? ¿Tenemos la sensación de que nadie nos está prestando atención o escuchando? ¿Se esfuerzan todos en ser vistos y escuchados?

Cuando releo estas preguntas y pienso en nuestra cultura dominante, en los medios de información y en el panorama socio-económico-político, ¡mis respuestas son SÍ, SÍ y SÍ!

Cuando pienso en mi familia dentro del contexto de estas preguntas, sé que éstos son precisamente los temas que mi esposo Steve y yo intentamos superar todos los días. Utilizo la palabra *superar* porque para cultivar una relación, levantar una familia, crear una cultura organizativa, dirigir un colegio, alimentar la fe en la comunidad…, todo ello de un modo que

básicamente se opone a las normas culturales que marca la escasez, hace falta ser consciente, comprometerse y trabajárselo... todos los días. La cultura dominante está siempre ejerciendo presión, y a menos que estemos dispuestos a pararle los pies y a luchar por lo que creemos, la escasez se produce por defecto. Cada vez que tomamos decisiones que desafían el clima social de escasez se nos está instando a que nos «atrevamos a arriesgarnos».

La visión contraria a vivir en la escasez no tiene que ver con la abundancia. Creo que la abundancia y la escasez son las dos caras de una misma moneda. Lo contrario al «nunca es suficiente» no es la abundancia o «más de lo que jamás pudieras imaginarte». Lo contrario de la escasez es «suficiente», o lo que yo llamo *genuinidad*. Como he explicado en la Introducción, hay muchos principios de *genuinidad*, pero los pilares son la vulnerabilidad y el merecimiento: enfrentarse a la incertidumbre, a exponernos, a los riesgos emocionales, y a saber que soy suficiente.

Si vuelves a leer las tres preguntas sobre la escasez que acabo de plantear, y te preguntas si estás dispuesto a ser vulnerable o a atreverte a arriesgarte en cualquiera de los contextos definidos por estos valores, la respuesta de la mayoría de nosotros será un rotundo «no». Si te estás preguntando si son condiciones que pueden favorecer que cultivemos el mérito, la respuesta volverá a ser «no». *Los grandes damnificados de una cultura de la escasez son nuestra voluntad de aceptar nuestras vulnerabilidades y nuestra capacidad para implicarnos en el mundo, con la convicción de que nos lo merecemos*.

Tras haber trabajado en este tema los últimos doce años, y observado los estragos que causaba la escasez en nuestras familias, organizaciones y comunidades, creo que puedo decir que tenemos una cosa en común: estamos hartos de tener miedo. Todos queremos ser valientes. Queremos atrevernos a arriesgarnos. Estamos cansados de que los discursos políticos se centren en «¿Qué hemos de temer?» y en «¿A quién deberíamos culpar?»

En el capítulo siguiente hablaremos de los mitos de la vulnerabilidad que fomentan la escasez, y de cómo el valor sale del anonimato y nos permite hacernos visibles.

CAPÍTULO 2

DESTERRAR LOS MITOS SOBRE LA VULNERABILIDAD

Mito 1:
«la vulnerabilidad es debilidad»

El concepto de que la vulnerabilidad equivale a debilidad es el mito más extendido sobre la vulnerabilidad *y* el más peligroso. Cuando nos pasamos la vida huyendo y protegiéndonos de sentirnos vulnerables o de que los demás nos consideren demasiado emocionales, sentimos desprecio cuando vemos que otras personas no son tan capaces o no están dispuestas a enmascarar sus sentimientos, a reprimirlos o a seguir al pie del cañón. Hemos llegado a un punto en que, en vez de respetar y apreciar el valor y el atrevimiento que se oculta tras la vulnerabilidad, permitimos que nuestro miedo y malestar se conviertan en juicios y críticas.

La vulnerabilidad no es ni buena ni mala: no es lo que llamamos una emoción oscura, ni es siempre una experiencia positiva y luminosa. La vulnerabilidad es la esencia de todas las emociones y sentimientos. Sentir significa ser vulnerable. Creer que la vulnerabilidad equivale a debilidad es creer que sentir equivale a debilidad. Anular nuestra vida emocional por temor a pagar un precio demasiado alto es alejarse de lo que, precisamente, da sentido y propósito a la vida.

Nuestro rechazo a la vulnerabilidad suele surgir porque la asociamos con emociones oscuras como el miedo, la vergüenza, la depresión, la tristeza y la decepción: emociones de las que no queremos hablar, aunque estén afectando profundamente a nuestra forma de vivir, amar, trabajar e incluso guiar. Lo que menos somos capaces de entender, y que a mí me llevó una década de investigación aprender, es que la vulnerabilidad también es la cuna de las emociones y experiencias que anhelamos; es el punto de partida del amor, de la integración, de la dicha, del valor, de la empatía y de la creatividad; es la

fuente de la esperanza, la responsabilidad y la autenticidad. Si queremos lograr una mayor claridad en nuestro propósito o una vida espiritual más profunda y significativa, la vulnerabilidad es el camino.

Sé que cuesta creerlo, especialmente cuando nos hemos pasado la vida creyendo que la vulnerabilidad y la debilidad son análogas, pero es cierto. **Yo defino la vulnerabilidad como incertidumbre, riesgo y exposición emocional.** Ahora pensemos en el amor teniendo en cuenta esta definición. Despertarnos cada mañana y amar a alguien que puede que no nos corresponda, cuya seguridad no podemos garantizar, que puede seguir en nuestra vida o desaparecer de la noche a la mañana, que puede sernos fiel hasta el día de su muerte o traicionarnos mañana…, eso es vulnerabilidad. El amor es incierto. Es un riesgo increíble. Y amar a alguien da lugar a que estemos expuestos a las emociones. Sí, da miedo, y sí, estamos expuestos a que nos hagan daño, pero ¿te imaginas cómo sería la vida sin amar o ser amados?

Exponer nuestro arte, escritos, fotografías o ideas en el mundo sin ninguna garantía de que van a ser aceptadas o valoradas…, eso también es vulnerabilidad. Sumergirnos en los momentos de alegría de nuestra vida, aunque sepamos que son pasajeros, aunque el mundo nos advierta de que no cantemos muy alto para no invitar al desastre…, eso es una forma muy intensa de vulnerabilidad.

El grandísimo peligro, tal como he dicho, es que creamos que *sentir* es debilidad. A excepción de la ira (que es una emoción secundaria, que sólo sirve de máscara socialmente aceptada para ocultar muchas otras de las emociones subyacentes y más complejas que sentimos), estamos perdiendo nuestra tolerancia por la emoción, y por ende, por la vulnerabilidad.

Sólo tiene sentido que rechacemos la vulnerabilidad como debilidad cuando nos damos cuenta de que hemos confundido *sentimiento* con *fracaso* y *emociones* con *responsabilidades*. Si queremos recuperar la parte emocional esencial de nuestra vida y reavivar la pasión y el propósito, hemos de aprender a reconocer y a conectar con nuestra vulnerabilidad, y a sentir las emociones asociadas a ella. Para algunas personas es aprender algo nuevo,

para otras es reaprender. Sea como fuere, mi investigación me ha enseñado que la mejor forma de empezar es definir, reconocer y comprender la vulnerabilidad.

Los ejemplos que compartieron conmigo las personas a las que les pedí que terminaran la frase «La vulnerabilidad es_____» son los que consiguen que la definición de vulnerabilidad sea próxima y personal. Aquí tienes algunas de las respuestas:

- Compartir una opinión que no es popular.
- Hablar en mi propio nombre.
- Pedir ayuda.
- Decir no.
- Montar tu propio negocio.
- Ayudar a mi esposa de treinta y siete años, que tiene un cáncer de mama en fase 4, a tomar decisiones sobre qué desea hacer.
- Tomar la iniciativa para tener sexo con mi esposa.
- Tomar la iniciativa para tener sexo con mi esposo.
- Escuchar cuánto desea mi hijo ser solista en la orquesta y animarlo a pesar de que, probablemente, no sucederá.
- Telefonear a un amigo cuyo hijo acaba de morir.
- Ingresar a tu madre en un geriátrico.
- La primera cita después de un divorcio.
- Ser el primero en decir «Te quiero» sin saber si serás correspondido.
- Editar algo que has escrito o exponer una obra de arte que has creado.
- Recibir un ascenso y dudar de que vaya a estar a la altura.
- Ser despedido.
- Enamorarte.
- Probar algo nuevo.
- Llevar a tu novio a casa.
- Quedarte embarazada tras tres abortos.
- Esperar los resultados de la biopsia.
- Ayudar a mi hijo que está pasando por un divorcio difícil.
- Hacer ejercicio en público, sobre todo cuando no sé qué estoy haciendo y no estoy en forma.
- Admitir que tengo miedo.

- Volver al *home plate* después de una serie de *strike outs*.
- Decirle al director de mi empresa que no nos salen las cuentas para el mes siguiente.
- Despedir empleados.
- Presentar al mundo mi producto y no tener respuesta.
- Defenderme y defender a mis amigos cuando alguien nos está criticando o hablando mal de nosotros.
- Ser responsable.
- Pedir perdón.
- Tener fe.

¿Todos estos puntos te suenan a debilidad? ¿Te parece que estar junto a alguien que se está enfrentando a una tremenda lucha es debilidad? ¿Es debilidad aceptar la responsabilidad? ¿Es salir al *home plate* después de un *strike out* un signo de debilidad? NO. *La vulnerabilidad suena a verdad y se siente como valor.* La verdad y el valor no siempre son emociones cómodas, pero nunca son débiles.

Sí, cuando somos vulnerables, estamos totalmente expuestos. Sí, estamos en la cámara de tortura que denominamos incertidumbre. Y sí, estamos asumiendo un enorme riesgo emocional cuando nos permitimos ser vulnerables. Pero no hay razón para creer que asumir riesgos, afrontar la incertidumbre y exponernos a las emociones equivalga a debilidad.

Cuando planteé la pregunta: «¿Qué es para ti la vulnerabilidad?», las respuestas fueron igualmente contundentes:

- Es como sacarme la máscara con la esperanza de que mi verdadero yo no sea demasiado decepcionante.
- No tragarme más las cosas.
- Es donde se encuentran el valor y el miedo.
- Es como estar en el centro de una cuerda floja: da tanto miedo andar hacia delante como hacia atrás.
- Palmas sudorosas y pulsaciones aceleradas.
- Da miedo, pero es excitante; aterrador pero esperanzador.
- Es como sacarme una camisa de fuerza.

- Atreverse a ser diferente, pero que muy, muy diferente.
- Dar el primer paso hacia lo que más temes.
- Estar totalmente involucrado.
- Es muy incómodo y aterrador, pero me impulsa a sentirme humano y vivo.
- Es como tener un nudo en la garganta y una losa en el pecho.
- Es como llegar al aterrador punto más alto de una montaña rusa cuando estás a punto de llegar al borde y caer al vacío.
- Libertad y liberación.
- Siento miedo cada vez.
- Pánico, ansiedad, miedo e histeria, seguidos de libertad, orgullo y asombro: luego, un poco más de pánico.
- Es como protegerse la barriga frente al enemigo.
- Infinitamente aterradora y necesariamente dolorosa.
- Sé que se está produciendo cuando siento la necesidad de atacar antes de que me ataquen a mí.
- Es como la caída libre.
- Como ese momento en que oyes un disparo y estás esperando a ver si te han herido.
- Como descontrolarse.

¿Y la respuesta que siempre estuvo presente en todas nuestras investigaciones para entender mejor la vulnerabilidad? *Desnudo*.

- La vulnerabilidad es como estar desnudo en el escenario y esperar el aplauso en vez de las carcajadas.
- Es estar desnudo cuando todo el mundo está vestido.
- Es como los sueños de desnudez: te hallas en un aeropuerto y estás totalmente desnudo.

Al hablar de la vulnerabilidad es útil revisar la definición y la etimología de la palabra *vulnerable*. Según el diccionario Merriam-Webster, la palabra *vulnerabilidad* procede de la palabra latina *vulnerare*, que significa «herir». La definición incluye «susceptible de ser herido» y «atacado o perjudicado». Merriam-Webster define *debilidad* como: «La incapacidad de resistir a un ataque o herida». Desde una perspectiva meramente lingüística, es evidente que son conceptos muy distintos, y, de hecho, se podría argumentar que la

debilidad suele derivarse de la falta de vulnerabilidad; cuando no reconocemos de qué forma y dónde somos sensibles, corremos más riesgo de que nos hieran.

La psicología en general y la psicología social han aportado pruebas muy convincentes sobre la importancia de reconocer las vulnerabilidades. Los estudios procedentes del campo de la psicología de la salud demuestran que la vulnerabilidad percibida, es decir, la capacidad para reconocer nuestros riesgos y estar expuestos, incrementan considerablemente nuestras posibilidades de ceñirnos a algún tipo de régimen positivo para la salud. Para que los pacientes se comprometan a seguir rutinas de prevención, han de trabajar la vulnerabilidad percibida. Lo importante para que ese trabajo sea verdaderamente interesante no es nuestro nivel real de vulnerabilidad, sino el nivel de *reconocimiento* de nuestras vulnerabilidades respecto a cierta enfermedad o amenaza.

Dentro del campo de la psicología social, los investigadores sobre la influencia y la persuasión, que examinan cómo influyen en la gente la publicidad y el márquetin, realizaron una serie de estudios sobre la vulnerabilidad, y descubrieron que los participantes más vulnerables eran aquellos que no creían ser susceptibles o vulnerables a la publicidad engañosa. La explicación de los investigadores sobre este fenómeno lo dice todo: **«Lejos de ser una coraza efectiva, la ilusión de la invulnerabilidad sabotea la propia respuesta que habría proporcionado verdadera protección»**.

Una de las experiencias que más ansiedad me ha generado en mi carrera ha sido la charla que di en el Congreso de TED en Long Beach, de la que he hablado en la Introducción. Por si no bastara con los temores habituales de dar una charla de dieciocho minutos, que está siendo filmada, delante de un público de triunfadores y con muchas expectativas, para colmo de males fui la última ponente del evento. Estuve repasando durante tres días la grabación de algunas de las charlas más increíbles y provocadoras que había visto.

Tras cada ponencia me iba hundiendo un poco más en la silla, dándome cuenta de que si quería que mi charla «funcionara» debía abandonar la idea de intentar hacerlo como los demás, y que debía conectar con la audiencia. Ansiaba con todas mis fuerzas ver una charla que pudiera copiar o utilizar como modelo, pero las que me eran más afines no seguían un formato; sencillamente, eran genuinas. Eso implicaba que tendría que ser yo misma. Tendría que ser vulnerable y estar receptiva. Tendría que saltarme mi guión y mirar al público a los ojos. Tendría que desnudarme. Y, ¡oh, Dios mío..., no soporto ir desnuda! Tengo pesadillas recurrentes en las que sueño que voy desnuda.

Cuando por fin salí al estrado, lo primero que hice fue establecer contacto visual con varias personas del público. Pedí a los encargados de la sala que intensificaran los focos para poder verlas mejor. Necesitaba sentirme conectada. Poder ver a la gente como personas, en vez de como «el público», me recordó que los retos que me asustan —por ejemplo, ir desnuda— nos asustan a todos. Creo que ésa es la razón por la que la empatía se puede transmitir sin mediar palabra; basta con mirar a alguien a los ojos y verte reflejado en ellos de un modo que te sientes implicado.

En mi charla planteé al público dos preguntas que revelan muchas cosas sobre las múltiples paradojas que definen la vulnerabilidad. Primero pregunté: «¿Cuántas personas aquí presentes luchan contra la vulnerabilidad porque consideran que equivale a debilidad?» Vi manos levantadas en la sala. Luego pregunté: «Cuando han visto ponentes en este estrado siendo vulnerables, ¿cuántos de ustedes han pensado que eran valientes?» De nuevo volví a ver manos levantadas en la sala.

Nos gusta ver la verdad desnuda y una actitud abierta en otras personas, pero tenemos miedo de que los demás las vean en nosotros; tenemos miedo de que nuestra verdad no sea suficiente, de que lo que ofrecemos no sea suficiente sin florituras, sin correcciones, sin impresionar. Yo tenía miedo de subir a ese estrado y mostrar al público mi yo campechano, pues esas personas eran demasiado importantes, demasiado triunfadoras, demasiado famosas. En cambio, mi yo campechano es demasiado caótico, demasiado

imperfecto, demasiado impredecible.

He aquí el quid de la cuestión:

Me gusta experimentar tu vulnerabilidad, pero yo no quiero ser vulnerable.

La vulnerabilidad es valor en ti, pero incompetencia en mí.

Me siento atraído por tu vulnerabilidad, pero siento rechazo por la mía.

Cuando subí al estrado, me concentré en Steve, que estaba entre la audiencia, en mis hermanas que habían vuelto a Texas, y en algunos amigos que estaban viéndome en directo a través de TEDActive: una localización externa. También saqué valor de algo que aprendí en TED: una lección muy inesperada sobre el fracaso. La gran mayoría de las personas que conocimos Steve y yo durante los tres días anteriores a mi charla nos hablaron abiertamente sobre el fracaso. Era bastante normal que las personas que nos hablaban de su trabajo, o de lo que les apasionaba, nos contaran las dos o tres iniciativas o inventos que les habían fallado. Me quedé anonadada, pero al mismo tiempo eso me inspiró.

Respiré hondo y recité mi oración de la vulnerabilidad mientras esperaba mi turno: *Dame valor para entrar en escena y dejarme ver*. Luego, a los pocos segundos de haber sido presentada, recordé un pisapapeles que tengo en mi despacho en el que pone: «¿Qué te atreverías a intentar si supieras que no puedes fracasar?» Aparté esa pregunta de mi mente para dar cabida a otra nueva pregunta. Mientras caminaba hacia el estrado, literalmente me susurré en voz alta: «¿Qué vale la pena hacer aunque fracase?»

Sinceramente, no recuerdo muy bien qué dije, pero cuando terminé ¡me sumí DE NUEVO en la resaca de la vulnerabilidad! ¿Valió la pena arriesgarse? Por supuesto que sí. Me apasiona mi trabajo y creo en lo que he aprendido de los participantes de mi investigación. Creo que las conversaciones sinceras sobre la vulnerabilidad y la vergüenza pueden cambiar el mundo. En las dos charlas cometí errores, y eran imperfectas, pero salí al ruedo y lo hice lo mejor que supe. La voluntad de dar la cara nos hace cambiar; nos hace un poco más valientes cada vez. No estoy segura de cómo se puede medir el éxito o el fracaso de una charla, pero en el mismo instante

en que hube terminado supe que, aunque fracasara o suscitara críticas, sin duda alguna había valido la pena.

En la canción *Hallelujah,* Leonard Cohen dice: «El amor no es un desfile de la victoria, es un aleluya frío y roto». El amor es una forma de vulnerabilidad, y si, siguiendo esa idea, sustituyes la palabra *amor* por *vulnerabilidad,* tiene el mismo sentido. Desde llamar a un amigo que ha sufrido una gran tragedia hasta montar tu propio negocio, estar aterrado o sentirte liberado, la vulnerabilidad es la gran apuesta de la vida. Es la propia vida que te pregunta: «¿Estás totalmente implicada? ¿Eres capaz de valorar tu vulnerabilidad tanto como la valoras en los demás?» Responder afirmativamente a estas preguntas no es debilidad: es un valor sin límites. Es atreverse a arriesgarse. Y con frecuencia el resultado de atreverse a arriesgarse no es un desfile de la victoria, sino una serena sensación de libertad mezclada con un poco de cansancio por la batalla.

Mito 2:
«la vulnerabilidad no va conmigo»

> Cuando éramos niños, pensábamos que cuando fuéramos mayores ya no seríamos vulnerables. Pero crecer es aceptar la vulnerabilidad. Estar vivo es ser vulnerable.
>
> MADELEINE L'ENGLE

La definición y los ejemplos que acabas de leer propician que sea mucho más fácil desterrar el segundo mito sobre la vulnerabilidad. He oído decir a la gente en innumerables ocasiones: «Es un tema interesante, pero la vulnerabilidad no va conmigo». Esta opinión suele ir reforzada por una cuestión de género o profesional: «Soy ingeniero; en nuestra profesión

odiamos la vulnerabilidad», «Soy abogado; la vulnerabilidad me la como para desayunar», «Los chicos no son vulnerables». Créeme, a mí me pasa. No soy un hombre, ni ingeniero, ni abogado, pero he repetido estas mismas palabras cientos de veces. Por desgracia, no existe una tarjeta que ponga «Líbrate gratis de la vulnerabilidad». No podemos optar por excluirnos de la incertidumbre, o el riesgo, y estar expuestos a las emociones que forman parte de las experiencias cotidianas. La vida es vulnerable.

Volvamos a la lista de ejemplos. Éstos son los riesgos de estar vivos, de tener una relación, de estar conectado. Incluso aunque elijamos no mantener ninguna relación y desconectarnos como medio de protección, seguimos estando vivos, y eso significa que puede aparecer la vulnerabilidad. Cuando actuamos desde la creencia de que «la vulnerabilidad no va con nosotros», es muy útil que nos planteemos las siguientes preguntas. Si realmente no conocemos las respuestas podemos preguntárselas a alguien a quien tengamos confianza; probablemente, nos dará una respuesta (aunque no queramos escucharla):

1. «¿Qué hago cuando siento que estoy expuesta a las emociones?»
2. «¿Cómo actúo cuando me siento muy incómoda e insegura?»
3. «¿Qué disposición tengo a asumir riesgos emocionales?»

Antes de empezar este trabajo, mis respuestas sinceras hubieran sido:

1. Me asusto, me enfado, critico, controlo, perfecciono, genero certeza.
2. Me asusto, me enfado, critico, controlo, perfecciono, genero certeza.
3. En el trabajo, muy poca si hay probabilidad de que me critiquen, juzguen, culpen o avergüencen. Asumir riesgos emocionales con las personas que amo siempre era un reto que quedaba en el olvido por temor a que sucediera algo malo: un asesino letal de la dicha que exploraremos en el Capítulo 4 «El arsenal de la vulnerabilidad».

Este proceso de plantearnos preguntas es muy útil porque, como puedes ver por mis respuestas, independientemente de cuál sea nuestra disposición a ser

vulnerables, *la vulnerabilidad sí está dispuesta* a que lo seamos. Cuando pensamos que podemos evitarla, adoptamos conductas que muchas veces son contrarias a cómo queremos ser. Experimentar vulnerabilidad no es opcional: lo único que sí podemos controlar es nuestra respuesta cuando nos enfrentemos a la incertidumbre, al riesgo y a la exposición emocional. Como fan incondicional de los Rush, me parece el momento oportuno para introducir una cita de su canción *Freewill*: «Si eliges no decidir, aun así habrás elegido».

En el Capítulo 4, veremos con más detenimiento las conductas conscientes e inconscientes que utilizamos para protegernos cuando creemos que «no somos vulnerables».

Mito 3:
la vulnerabilidad es pasarse de la raya

Una serie de preguntas típicas que me suelen hacer es sobre nuestra cultura de «pasarse de la raya». *¿No hay demasiada vulnerabilidad? ¿No te parece que se habla demasiado de las cosas privadas?* Estas preguntas vienen inevitablemente acompañadas de ejemplos de la cultura de las celebridades. *¿Qué me dices de la estrella de cine equis que ha tuiteado el intento de suicidio de su marido? ¿Qué te parece el* reality show *en el que las estrellas de televisión comparten con el mundo los detalles más íntimos de su vida y de la de sus hijos?*

La vulnerabilidad se basa en la reciprocidad y exige fronteras y confianza. No es hablar demasiado, no es expiar, no son revelaciones indiscriminadas, ni es volcar información en las redes sociales como hacen las celebridades. La vulnerabilidad es compartir nuestros sentimientos y nuestras experiencias con las personas que se han ganado el derecho a escucharlas. Ser vulnerables y estar receptivos es recíproco y es una parte integral del proceso de generar confianza.

No siempre podemos estar seguros de la confidencialidad antes de compartir algo; sin embargo, no desnudamos nuestra alma cuando acabamos de conocer a alguien. No empezamos con un «Hola, me llamo Brené, y ésta es mi lucha interna más oscura». Eso no es vulnerabilidad. Eso puede ser desesperación, estar herido o incluso buscar llamar la atención, pero no es vulnerabilidad. ¿Por qué? Porque compartir apropiadamente, poniendo unos límites, significa compartir con personas con las que hemos desarrollado relaciones que pueden asimilar el peso de nuestra historia. El resultado de esta vulnerabilidad respetuosa y recíproca es una mayor conexión, confianza y compromiso.

La vulnerabilidad sin unos límites lleva a la desconexión, la desconfianza y a la falta de compromiso. Como veremos en el Capítulo 4, «pasarse de la raya» o revelar cosas indiscriminadamente es una forma de protegernos de la verdadera vulnerabilidad. Y el tema de DI (demasiada información) ni siquiera es una cuestión de «demasiada vulnerabilidad»: ésta cae por su propio peso cuando las personas pasan de *ser* vulnerables a *usar* la vulnerabilidad para satisfacer necesidades insatisfechas, conseguir llamar la atención o incurrir en esas conductas de despliegue de fuerzas que tan frecuentes son en nuestra cultura actual.

Para desterrar mejor el mito de que la vulnerabilidad es compartir-secretos-gratis-con-todos, estudiemos el tema de la confianza.

Cuando hablo con grupos de personas sobre la importancia de ser vulnerables, siempre surgen un montón de preguntas sobre la necesidad de confianza:

«¿Cómo sé que puedo confiar lo bastante en alguien para ser vulnerable?»

«¿Sólo seré vulnerable con alguien si estoy seguro de que no lo utilizará en mi contra?»

«¿Cómo puedes estar seguro de quién está verdaderamente a tu lado?»

«¿Cómo forjamos la confianza con las personas?»

La buena noticia es que las respuestas a estas preguntas proceden de los datos. La mala noticia es que se trata de ¿qué fue primero, el huevo o la gallina?: Hemos de tener confianza para ser vulnerables y hemos de ser vulnerables para confiar.

No existe ningún test de la confianza, ni sistema de puntuación, ni luz verde que nos indique si estamos a salvo para salir a la luz. Los participantes de mi investigación describieron la confianza como un lento proceso de ir creando capas que se produce con el transcurso del tiempo. En mi familia, nos referimos a la confianza como «la jarra de las canicas».

A mitad del tercer curso, Ellen tuvo su primera experiencia de traición. En muchos centros de enseñanza básica, el tercer curso es muy movidito. Ya no están apiñados en el grupo de párvulos; en esta etapa se relacionan con el grupo de edad más amplio de tercero a quinto curso (de los ocho a los once años). Durante un descanso, le había contado a una amiga una cosa graciosa que le había sucedido ese mismo día, pero que le daba vergüenza. A la hora de comer, todas las compañeras de su grupo de amigas conocían el secreto y se estaban burlando de ella. Fue una lección importante, pero también dolorosa, porque hasta ese día nunca se había planteado que alguien pudiera hacerle una cosa así.

Cuando volvió a casa, se echó a llorar y me dijo que nunca más volvería a contarle nada a nadie. Se sentía muy herida en sus sentimientos. Al escucharla, me dolía el corazón por ella. Para empeorar las cosas, también me dijo que todavía se reían de ella cuando regresaron a la clase, tanto que la profesora las separó y sacó unas cuantas canicas de un bote.

La profesora de Ellen tenía un gran bote de vidrio al que tanto ella como las alumnas llamaban «el bote de las canicas». La maestra guardaba una bolsa de canicas de colores junto al bote, y cuando la clase tomaba conjuntamente buenas decisiones, echaba unas cuantas de ellas dentro del recipiente. Cuando la clase se pasaba de la raya, no cumplía con las normas o no escuchaba, la profesora sacaba canicas del bote. Si el bote se llenaba hasta arriba, las

alumnas eran recompensadas con una fiesta para celebrarlo.

Por más que deseara abrazar a Ellen y decirle al oído: «¡No compartir con esas chicas me parece una gran idea! De ese modo nunca más volverán a herir~~nos~~te», dejé a un lado mis miedos y mi rabia, y empecé a darle vueltas a cómo podía hablarle de la confianza y de la conexión. Mientras buscaba la manera correcta de transmitirle mis propias experiencias de confianza, y lo que estaba aprendiendo sobre ella en mi investigación, pensé: «¡Ya está! El bote de las canicas. Perfecto».

Le dije a Ellen que pensara en sus amistades como si fueran botes de canicas. Cuando alguien te apoya, es amable contigo, te defiende, respeta, lo que compartes con ella como algo privado, pones canicas en su bote. Cuando las personas son mezquinas, te faltan al respeto o cuentan tus secretos, sacas canicas. Cuando le pregunté si le parecía bien, asintió entusiasmada y me dijo: «¡Tengo amigas para el bote de canicas! ¡Tengo amigas para el bote de canicas!»

Le pedí que me lo explicara, y me describió a cuatro amigas con las que siempre podía contar, que conocían algunos de sus secretos y que nunca los revelarían, y que también ellas le habían contado algunos de los suyos. «Son amigas que me piden que me siente junto a ellas, aunque las hayan invitado a sentarse a la mesa de las niñas más populares», me dijo.

Fue un gran momento para ambas. Cuando le pregunté cuándo se habían convertido en amigas para el bote de canicas, reflexionó un minuto y respondió: «No estoy segura. Pero ¿cómo consiguieron méritos para tu bote de canicas tus amigas?» Tras pensarlo unos minutos, ambas empezamos a soltar nuestras respuestas; algunas de las suyas fueron:

Guardan nuestros secretos.

Nos cuentan sus secretos.

¡Recuerdan mi cumpleaños!

Saben quiénes son la abuela y el abuelo.

Siempre se aseguran de que yo participe en las cosas divertidas.

Saben cuándo estoy triste y me preguntan por qué.

Cuando falto a la escuela porque estoy enferma, les piden a sus madres que me llamen para ver qué me pasa.

¿Y las mías? Exactamente las mismas (salvo que en mi caso, la abuela y el abuelo son Deanne y David, mi padrastro). Cuando mi madre asiste a algunas de las actividades de Ellen o de Charlie, es muy agradable oír que una de mis amigas dice: «¡Eh, Deanne! Encantada de verte». Siempre pienso: «Se ha acordado del nombre de mi madre. Le importo. Se fija en las cosas».

La confianza se construye canica a canica.

El dilema de «¿qué fue antes, el huevo o la gallina?» se plantea cuando pensamos en la inversión y el paso que han de dar las personas que tienen una relación antes de que empiece ese proceso. La maestra no dijo: «No voy a comprar un bote ni canicas hasta que sepa que la clase entera puede tomar buenas decisiones conjuntamente». El bote estaba ahí desde el primer día de clase. De hecho, al final del primer día, ya había llenado el fondo con una capa de canicas. Pero las niñas tampoco dijeron: «No vamos a tomar buenas decisiones porque no creemos que vayas a poner las canicas en el bote». Por el contrario, trabajaron mucho y se implicaron con entusiasmo en la idea del bote de canicas confiando en la palabra de su profesora.

Uno de mis expertos favoritos en el campo de las relaciones es John Gottman. Es el investigador más destacado del país sobre el tema de la pareja por la fuerza y la sencillez de su trabajo pionero sobre cómo conectamos y creamos las relaciones. Su libro *The Science of Trust: Emotional Attunement for Couples* es un libro acertado y perspicaz sobre la anatomía de la confianza y cómo crearla. En un artículo del sitio web «Greater Good» de la Universidad de California-Berkeley (www.greatergood.berkeley.edu),

Gottman describe la creación de confianza con nuestra pareja de una manera que está totalmente de acuerdo con lo que yo he observado en mi investigación, y que Ellen y yo llamamos el bote de las canicas:

> Lo que he descubierto gracias a mis investigaciones es que la confianza se construye en los pequeños momentos, que yo llamo momentos de «la puerta corredera», las *puertas correderas* de después de la película. En cada interacción existe la posibilidad de conectar con tu pareja o alejarte de ella.
>
> Voy a poner un ejemplo de mi propia relación. Una noche deseaba intensamente terminar de leer una novela de misterio. Creía que sabía quién era el asesino, pero me moría por averiguarlo. Al cabo de un rato dejé la novela en mi mesita de noche y me levanté para ir al lavabo.
>
> Cuando pasé por delante del espejo, vi reflejada la cara de mi esposa, y parecía triste mientras se cepillaba el pelo. Ése fue un momento de puerta corredera.
>
> Tenía una elección. Podía salir a hurtadillas del cuarto de baño y pensar: «No me apetece hablar de su tristeza esta noche; quiero leer mi novela». Pero, por el contrario, puesto que soy un investigador de las relaciones sensibles, opté por entrar en el baño. Le aparté el cepillo del pelo y le pregunté: «¿Qué te pasa, cariño?» Y me contó por qué estaba triste.
>
> En ese momento estaba construyendo confianza; estuve con ella cuando me necesitó. Estaba conectando con ella, en vez de optar por pensar sólo en qué me apetecía a mí. Ésos son los momentos en que hemos descubierto que se forja la confianza.
>
> Uno solo de esos momentos no es muy importante, pero si siempre eliges dar la espalda, la confianza en una relación se destruye: muy gradualmente, muy lentamente.

Cuando contemplamos la traición según la metáfora del bote de las canicas, la mayoría de nosotros pensamos que alguna persona en la que confiamos ha hecho algo terrible que nos fuerza a ir al bote y sacar todas las canicas. ¿Cuál

es la peor traición de la confianza que se nos ocurre? Por ejemplo: se ha acostado con mi mejor amiga; me miente respecto a lo que ha hecho con el dinero; él, o ella, prefiere a otra persona antes que a mí, o alguien utiliza mi vulnerabilidad en mi contra (un acto de traición emocional que hace que muchos de nosotros tiremos el bote entero al suelo, en vez de simplemente ir sacando las canicas). Todas ellas, terribles traiciones, pero hay una traición en particular que es más insidiosa e igualmente corrosiva para la confianza.

En realidad esta traición suele suceder mucho antes que las demás. Me estoy refiriendo a la traición de la desconexión; de no preocuparse; de dejar que se pierda la conexión, de no estar dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo a la relación. La palabra *traición* evoca experiencias de engaño, mentira, de traicionar la confianza, de que alguien no te haya defendido de las habladurías de otras personas, de que no te hayan elegido a ti. Estas conductas son traiciones, sin duda alguna, pero no son la única forma de traición. Si tuviera que elegir la forma de traición que ha aparecido con mayor frecuencia en mi investigación y la más peligrosa en cuanto a destruir la conexión de la confianza, yo diría que es la desconexión.

Cuando las personas que amamos, o aquellas por las que sentimos una profunda conexión, dejan de preocuparse por nosotros, de prestarnos atención, de invertir tiempo o de luchar por la relación, la confianza empieza a esfumarse y se abren las heridas. La desconexión desencadena vergüenza y nuestros peores temores: el temor al abandono, a no ser merecedores, a no ser dignos de ser amados. Lo que hace que esta traición encubierta sea mucho más peligrosa que una mentira o un *affaire* es que no podemos indicar la fuente de nuestro dolor: no hay acontecimiento ni prueba evidente de incumplimiento. Puede volvernos locos.

Si nuestra pareja se ha desconectado, podemos decirle: «Parece que ya no te importo», pero sin «pruebas», la respuesta es: «Todos los días estoy en casa a las seis; acuesto a los niños; los llevo al partido de fútbol... ¿Qué más quieres que haga?» O en el trabajo pensamos: «¿Por qué no recibo respuesta? ¡Dime que te gusta! ¡Dime que está estupendo! ¡Dime algo para que sepa que recuerdas que trabajo aquí!»

Con los hijos, las acciones cuentan más que las palabras. Cuando dejamos de intentar participar en su vida preguntando cómo les ha ido el día, cuáles son sus canciones favoritas o cómo les va a sus amigos, entonces sufren y tienen miedo (que no alivio, a pesar de la conducta de los adolescentes). Como no pueden expresar cómo se sienten por nuestra desconexión cuando dejamos de preocuparnos por ellos, se dejan ver mediante conductas exageradas pensando: «Esto llamará su atención».

Al igual que la confianza, la mayoría de las experiencias de traición no suceden de golpe, sino de canica en canica. Es más probable que las traiciones abiertas o «grandes» que he mencionado antes tengan lugar tras una etapa de desconexión y desgaste lento de la confianza. Lo que he aprendido profesionalmente respecto a la confianza y he vivido en carne propia es esto:

La confianza es producto de la vulnerabilidad que crece con el tiempo y requiere trabajo, atención y compromiso. La confianza no es un acto grandilocuente: es ir haciendo una colección de canicas.

Mito 4:
podemos hacerlo por nuestra cuenta

Ir por tu cuenta es un valor por el que sentimos gran estima en nuestra cultura; irónicamente, incluso en lo que se refiere a cultivar la conexión. Yo me siento atraída por dicho valor; tengo grabado ese acentuado individualismo en mi ADN. A decir verdad, una de mis canciones favoritas de rompe-impresiona-nadie-puede-hacerme-daño es la de los Whitesnake, *Here I Go Again.* Si tienes cierta edad, apuesto a que has bajado la ventanilla del coche y has cantado desafiante: «Y aquí estoy solo de nuevo... Como un vagabundo he nacido para caminar solo...» Si los Whitesnake no te entusiasman, hay himnos que ensalzan la individualidad en cualquier género inimaginable. En el fondo, caminar solo puede resultar triste y depresivo,

pero admiramos la fuerza que nos transmite, e *ir por nuestra cuenta* es algo que en nuestra cultura se valora.

Bien, por más que me seduzca la idea de caminar sola por la solitaria calle de mis sueños, el viaje de la vulnerabilidad *no* es de los que podemos hacer solos. Necesitamos apoyo. Necesitamos personas que nos dejen probar nuevas formas de ser sin juzgarnos. Necesitamos que nos echen una mano para que nos levanten del suelo cuando nos derrotan en el ruedo (y si vivimos con valentía, eso sucederá). En el curso de mi investigación, los participantes tuvieron muy clara su necesidad de recibir apoyo, ánimos y a veces, incluso, ayuda profesional cuando volvieron a conectar con su vulnerabilidad y su vida emocional. La mayoría de nosotros somos bastante buenos ofreciendo ayuda, pero cuando se refiere a la vulnerabilidad, también necesitamos pedir ayuda.

En *Los dones de la imperfección*, escribo: «Hasta que no seamos capaces de recibir con el corazón abierto, nunca daremos, realmente, con el corazón abierto. Cuando asociamos juzgar con recibir ayuda, consciente o inconscientemente, asociamos juzgar con dar ayuda». Todos necesitamos ayuda. Sé que yo no lo hubiera conseguido sin mis apoyos, entre los que se encuentran mi esposo Steve, una gran terapeuta, un pilón de libros, de más de un kilómetro de altura, y mis amigos y familiares que habían emprendido un viaje similar. La vulnerabilidad engendra vulnerabilidad; el valor es contagioso.

En realidad hay una investigación muy persuasiva sobre el liderazgo que apoya la idea de que pedir ayuda es esencial, y que la vulnerabilidad y el valor son contagiosos. En un artículo de la *Harvard Business Review*, publicado en 2011, Peter Fuda y Richard Badham utilizan una serie de metáforas para averiguar cómo inician y mantienen el cambio los líderes. Una de las metáforas es la de la bola de nieve. Cuando un líder está dispuesto a ser vulnerable con sus subordinados, la bola de nieve empieza a rodar. La investigación de ambos autores revela que, previsiblemente, los miembros del equipo percibirán esa muestra de vulnerabilidad como un acto valeroso y los inspirará a seguir el ejemplo.

Para respaldar este ejemplo tenemos la historia de Clynton, el director ejecutivo de una gran empresa alemana que se dio cuenta de que su estilo de dirección impedía que los directores más antiguos tomaran iniciativas. Los investigadores explican: «Él podía haberse esforzado en privado para cambiar su conducta, pero, por el contrario, se puso en pie en una reunión anual con sus sesenta directivos, reconoció sus fallos y resumió sus funciones personales y profesionales. Admitió que no conocía todas las respuestas y pidió ayuda a su equipo para dirigir la empresa». Tras haber estudiado la transformación que siguió a este hecho, los investigadores dicen que la eficacia de Clynton se disparó, su equipo renació, aumentaron las iniciativas y la innovación, y su organización destacó entre la competencia.

De un modo similar a la historia que acabo de narrar, mis mayores transformaciones personales y profesionales tuvieron lugar cuando empecé a hacerme preguntas difíciles sobre cómo me estaba frenando mi miedo a ser vulnerable y cuando encontré el valor para compartir mis luchas y pedir ayuda. Tras huir de la vulnerabilidad, descubrí que aprender a ceder al malestar de la incertidumbre, del riesgo y de la exposición emocional era un proceso doloroso.

Estaba convencida de que podía elegir no sentirme vulnerable, así que cuando esto sucedía (cuando sonaba el teléfono para recibir noticias impensables, cuando estaba asustada, o cuando amaba con tanta intensidad que en vez de sentirme agradecida y dichosa sólo podía prepararme para la pérdida), controlaba las cosas: controlaba las situaciones y microcontrolaba a las personas que tenía alrededor; actuaba hasta que ya no me quedaban energías para sentir; convertía en cierto lo incierto a toda costa, y me mantenía tan ocupada que mis heridas y mis miedos nunca llegaban a alcanzarme. Por fuera parecía valiente, pero por dentro estaba asustada.

Poco a poco aprendí que esta coraza era demasiado pesada para llevarla encima, y que únicamente me servía para impedir que me conociera a mí misma y que me conocieran los demás. La coraza me exigía que siguiera siendo pequeña y muda detrás de ella, para no llamar la atención sobre mis imperfecciones y vulnerabilidades. Era agotador.

Tengo un recuerdo muy tierno de ese año: Steve y yo estábamos estirados en el suelo observando a Ellen mientras ejecutaba una serie de alocados bailes levantando los brazos, dándose palmadas en las piernas y haciendo volteretas. Miré a Steve y le dije: «¿No te parece curioso que simplemente la ame por ser tan vulnerable, desinhibida y tontorrona? Yo nunca podría hacer eso. ¿Te imaginas saber que te aman así?» Él me miró y me dijo: «Yo te amo justamente por eso». Sinceramente, siendo alguien que rara vez se ha arriesgado a ser vulnerable y que siempre ha evitado las tonterías o bobadas, nunca se me hubiera ocurrido que los adultos podían amarse de ese modo; que podía ser amada por mis vulnerabilidades, pero no a pesar de ellas.

El amor y el apoyo que recibí —especialmente de Steve y Diana, mi terapeuta— me ayudaron a ir asumiendo poco a poco más riesgos, a dar la cara de otro modo tanto en el trabajo como en mi casa. Tomé más decisiones y probé cosas nuevas, como contar historias. Aprendí a poner nuevas fronteras y a decir no, aunque estuviera aterrada ante la idea de molestar a una amiga o de perder una oportunidad profesional que más tarde lamentaría. *Hasta la fecha, no he lamentado ni un solo no.*

Volviendo al discurso de Roosevelt «El hombre en el ruedo», también aprendí que las personas que me amaban, las personas en las que realmente confiaba, nunca eran los críticos que me señalaban cuando tropezaba. Ni siquiera estaban en las gradas, sino conmigo en el ruedo, luchando por mí y conmigo.

Nada ha transformado más mi vida que darme cuenta de que evaluar mi mérito sopesando la reacción de las personas que están en la tribuna es una pérdida de tiempo. Las personas que me aman y que estarán ahí, tanto si gano como si pierdo, están al alcance de la mano. Darme cuenta de esto lo cambió todo. Ésa es la esposa, madre y amiga que ahora intento ser. Quiero que nuestro hogar sea un lugar donde podamos manifestar nuestro yo más valiente y nuestro yo más cobarde. Donde practiquemos conversaciones difíciles y compartamos nuestros momentos de vergüenza en la escuela o en el trabajo. Quiero mirar a Steve y a mis hijos y decirles: «Estoy con vosotros. En el ruedo. Y cuando fracasemos, lo haremos juntos, pero al menos nos

habremos atrevido a arriesgarnos». Sencillamente, no podemos aprender por nuestra cuenta a ser más vulnerables y valientes. A veces, nuestro primer atrevimiento y el más importante es pedir ayuda.

CAPÍTULO 3

COMPRENDER Y COMBATIR LA VERGÜENZA (ALIAS, FORMACIÓN PARA GREMLINS NINJA)

¡La vulnerabilidad y la vergüenza en un mismo libro!
¿Estás intentando acabar con nosotras?
O defensa contra las artes oscuras

El año pasado, al finalizar una charla sobre las familias genuinas, se me acercó un hombre al estrado, me tendió la mano y me dijo: «Sólo quiero darle las gracias». Le estreché la mano y le regalé una amable sonrisa mientras él miraba al suelo. Estaba segura de que estaba intentando no llorar.

Respiró hondo y añadió:

—He de decirle que, realmente, no tenía ganas de venir esta noche. He intentado escaquearme, pero mi esposa me ha obligado.

—Sí, eso pasa bastante —le dije riéndome entre dientes.

—No entendía por qué estaba tan emocionada. Le he dicho que no se me ocurría peor forma de pasar la noche del jueves que escuchando a una investigadora sobre la vergüenza. Me ha dicho que para ella era muy importante y que dejara de quejarme, porque de lo contrario le iba a estropear la noche. —Se calló unos momentos, y luego me sorprendió con una pregunta—. ¿Le gusta a usted *Harry Potter*?

Me quedé reflexionando un momento intentando relacionar todo lo que me estaba diciendo. Cuando por fin tiré la toalla, respondí a su pregunta:

—Sí, soy una gran fan. He leído todos los libros varias veces y he visto varias veces todas las películas. Soy una incondicional. ¿Por qué?

Parecía un poco incómodo antes de volver a tomar la palabra.

—Bueno, yo no sabía nada sobre usted, y a medida que aumentaban mis temores por venir aquí esta noche, no podía evitar imaginármela como Snape. Pensé que usted asustaría o que iría vestida de negro y que hablaría despacio

con una voz grave e inquietante; como si fuera el fin del mundo.

Me reí tanto que casi escupí el agua que estaba bebiendo.

—¡Me encanta Snape! No estoy muy segura de que quiera parecerme a él, pero es mi personaje favorito.

Enseguida miré mi bolso, que todavía estaba debajo del podio. En él tenía mis llaves que llevaban (y llevan) un llavero LEGO de Snape.

Nos reímos juntos de la representación del personaje, pero luego nos pusimos más serios.

—Lo que usted ha dicho ha tenido mucho sentido para mí. Especialmente, la parte en la que ha mencionado nuestro miedo a lo oscuro. ¿Cómo era la cita sobre la imagen con las luces navideñas?

—¡Ah, la cita de las luces navideñas! Es una de mis favoritas. «Sólo cuando seamos lo bastante valientes como para explorar la oscuridad, descubriremos el poder infinito de nuestra luz.»

—¡Sí! ¡Ésa! Estoy seguro de que ésa era la razón por la que no quería venir. Es increíble cuánta energía malgastamos intentando evitar estos temas difíciles si en realidad son los únicos que pueden liberarnos. Cuando era pequeño, me avergonzaron muchas veces, pero yo no quiero hacerles lo mismo a mis tres hijos. Quiero que sepan que los quiero tal como son. No quiero que tengan miedo de compartir con nosotros toda la mierda que les preocupa. Quiero que sean resilientes a la vergüenza.

Llegado este punto, ambos estábamos con los ojos llorosos. Tendí los brazos e hice ese extraño gesto de «¿eres de los que abrazan?», y le di un gran abrazo. Cuando deshicimos nuestro abrazo de «es bastante difícil, pero podemos conseguirlo», me miró y dijo:

—Soy bastante malo en vulnerabilidad, pero muy bueno en vergüenza. ¿Es necesario pasar por la vergüenza para lograr la vulnerabilidad?

—Sí, la resiliencia a la vergüenza es la clave para aceptar nuestra vulnerabilidad. No podemos dar la cara si estamos aterrados por lo que puedan pensar los demás. Muchas veces «no ser bueno en vulnerabilidad» significa que somos jodidamente buenos en vergüenza.

Mientras intentaba encontrar mejores palabras para explicar de qué modo

la vergüenza evita que seamos vulnerables y que estemos conectados, recordé el cambio que experimenta *Harry Potter*, que era mi pasaje preferido.

—¿Recuerdas la escena de la película en la que Harry estaba preocupado, pues pensaba que era malo porque estaba furioso y tenía sentimientos oscuros?

—¡Sí! ¡Por supuesto! ¡La conversación con Sirius Black! Ésa es la moraleja de toda la historia —respondió, entusiasmado.

—¡Exacto! Sirius pide a Harry que lo escuche atentamente y luego le dice: «No eres una mala persona. Eres una persona muy buena a la que le han pasado cosas malas. Además, el mundo no está dividido en personas buenas y mortífagos. Todos tenemos luz y tinieblas en nuestro interior. Lo que importa es qué elegimos. Eso es lo que realmente somos».

—Ya lo tengo —suspiró.

—Todos tenemos vergüenza. Todos tenemos cosas buenas y cosas malas, oscuridad y luz dentro de nosotros. Pero si no nos reconciliamos con nuestra vergüenza, con nuestras luchas, creemos que nos pasa algo: que somos malos, que tenemos defectos, que no somos lo bastante buenos; y lo que es peor, actuamos de acuerdo con esas creencias. Si queremos implicarnos del todo y estar conectados, hemos de ser vulnerables. Para ser vulnerables, hemos de desarrollar resiliencia a la vergüenza.

Llegados a este punto, su esposa ya lo estaba esperando en los escalones del estrado. Me dio las gracias y otro rápido abrazo, y se marchó. Justo cuando estaba llegando al final de los peldaños, se giró y me dijo: «Puede que no sea Snape, ¡pero es usted una profesora condenadamente buena de Defensa Contra las Artes Oscuras!»

Fue una conversación y un momento que jamás olvidaré. De camino a casa esa noche, recordé unas frases de uno de los libros de *Harry Potter* que describía el destino de varios profesores de Defensa Contra las Artes Oscuras que no habían tenido éxito: «Uno despedido, uno muerto, uno sin memoria y uno encerrado nueve meses en un baúl». Recuerdo que pensé: «Me parece verídico».

No voy a seguir con la metáfora de *Harry Potter* porque no me cabe duda

de que hay más de una persona que no ha leído los libros ni ha visto las películas, pero quiero decir que la increíble imaginación de J. K. Rowling ha logrado que hablar sobre la vergüenza fuera mucho más fácil y divertido. El poder alegórico de *Harry Potter* se presta a poder hablar de todo, desde la lucha entre la luz y la oscuridad hasta el periplo del héroe, y de por qué la vulnerabilidad y el amor son los verdaderos estandartes del valor. Después de pasar tanto tiempo intentando describir y definir emociones y experiencias innominadas, *Harry Potter* es una gran fuente de personajes, monstruos e imágenes para usar en mis enseñanzas. Por eso, siempre le estaré agradecida.

Al principio no tuve la intención de convertirme en una evangelista fanática de la vergüenza o en una maestra de Defensa Contra las Artes Oscuras, pero tras dedicar toda una década a estudiar el efecto corrosivo que tiene la vergüenza en cómo vivimos, amamos, educamos, trabajamos y guiamos, a veces me he encontrado prácticamente gritando a todo pulmón: «Sí, es difícil hablar de la vergüenza. ¡Pero hablar de ello no es ni mucho menos tan peligroso como lo que estamos creando con nuestro silencio! Todos experimentamos vergüenza. Todos tenemos miedo a hablar de ello. Y cuanto menos hablamos, más miedo tenemos».

Hemos de ser vulnerables si queremos tener más valor; si queremos atrevernos a arriesgarnos. Pero como me dijo mi común amigo de *Harry Potter*, ¿cómo vamos a hacernos visibles si la vergüenza ha conseguido que nos aterrorice lo que pueda pensar la gente?

Voy a poner un ejemplo:

Has diseñado un producto, escrito un artículo o creado una obra de arte que te gustaría compartir con un grupo de amigos. Compartir algo que has creado es una parte vulnerable pero esencial para vivir implicándonos y genuinamente. Es el ejemplo perfecto de atreverse a arriesgarse. Pero debido a tu educación o a tu forma de ver el mundo, consciente o inconscientemente, asocias tu amor propio a la respuesta que obtiene tu producto o creación. Simplificando, si les gusta, es que vales; si no les gusta, no vales.

En esta parte del proceso sucede una de estas dos cosas:

1. Una vez que te has dado cuenta de que tu autoestima va ligada a lo que has creado o producido, no es muy probable que lo compartas, y si lo haces, será a costa de sacrificar una o dos facetas de la mejor creatividad e innovación para que la revelación sea menos arriesgada. Hay demasiado en juego para ir exhibiendo por ahí tus creaciones más excéntricas.
2. Si lo compartes en su forma más creativa y la respuesta no es la que esperabas, te quedas destrozado. Tu producto no es bueno, ni tú tampoco. Las probabilidades de que pidas opinión, vuelvas a implicarte y a arriesgarte son escasas. Te cierras. La vergüenza te dice que ni siquiera deberías haberlo intentado. La vergüenza te dice que no eres lo bastante bueno y que deberías haberlo sabido.

Si te estás preguntando qué sucede cuando vinculas tu amor propio a tu arte o producto y a la gente le gusta, permíteme que responda desde mi experiencia personal y profesional: todavía tienes más problemas. Todo cuanto necesita la vergüenza para secuestrar y controlar tu vida ya está servido: has entregado tu autoestima a la opinión de la gente. Ha funcionado bien un par de veces, pero ahora es como el Hotel California: puedes entrar, pero no puedes salir. Eres oficialmente un prisionero de «la complacencia, el rendimiento y el perfeccionismo».

Cuando somos conscientes de la vergüenza y le ofrecemos una fuerte resiliencia, el panorama es totalmente distinto: sigues queriendo agradar a los demás, que te respeten e incluso que admiren lo que has creado, pero tu autoestima no está en juego. Sabes que eres mucho más que un cuadro, una idea innovadora, un buen oído, un buen sermón o un buen puesto en la clasificación de Amazon.com. Sí, si tus amigos o compañeros no comparten tu entusiasmo, o si las cosas no van bien, será decepcionante y difícil, pero este proyecto es sobre lo que haces, no sobre cómo eres. Independientemente de cuál sea el resultado, ya te habrás atrevido a arriesgarte, y eso coincide totalmente con tus valores, con quien quieres ser.

Cuando no peligra nuestra autoestima, estamos mucho más dispuestos a ser valientes y a arriesgarnos a compartir nuestras aptitudes y dones tal como son. Mi investigación sobre las familias, escuelas y organizaciones me ha revelado que las personas de culturas con mayor resiliencia a la vergüenza están mucho más abiertas a pedir, aceptar e incorporar las opiniones de los

demás. Estas culturas también crean personas comprometidas y tenaces que dan por hecho que para conseguir algo tienen que intentarlo varias veces: personas mucho más dispuestas a ser innovadoras y creativas en sus empresas.

La autoestima nos inspira a ser vulnerables, a compartir abiertamente y a perseverar. La vergüenza no nos deja crecer, nos llena de remordimientos y miedos. En las culturas con tendencia a la vergüenza, donde los padres, los líderes y los directores fomentan, consciente o inconscientemente, que las personas se identifiquen con lo que producen, veo desconexión, culpa, chismorreo, estancamiento, favoritismo y una escasez total de creatividad e innovación.

Peter Sheahan es autor, orador y director ejecutivo de ChangeLabs™, una empresa multinacional de asesoría que se dedica a diseñar y a implementar proyectos a gran escala sobre el cambio de conducta, para clientes como Apple e IBM. Pete y yo tuvimos la oportunidad de trabajar juntos el último verano, y creo que su perspectiva sobre la vergüenza da justo en el clavo. Pete dice así:

> El asesino secreto de la innovación es la vergüenza; no puedes medirla, pero está presente. Siempre que alguien tiene una idea nueva y se echa atrás, no se atreve a proporcionar a su superior una información que éste necesita, o tiene miedo de decirle qué piensa a un cliente, puedes estar seguro de que la vergüenza ha tenido algo que ver. Ese miedo profundo que todos tenemos a equivocarnos, a que nos humillen y a sentirnos inferiores a otra persona, es lo que impide que asumamos los riesgos necesarios para que nuestras empresas prosperen.
>
> Si quieres una cultura de creatividad e innovación, donde se asuman riesgos razonables tanto en el mercado como en el aspecto personal, empieza por desarrollar la capacidad de los directivos para que estén abiertos a la vulnerabilidad en sus equipos. Y esta actitud, paradójicamente, exige que primero sean ellos los vulnerables. El concepto de que el jefe es el «responsable» y de que «conoce todas las respuestas»

> es anticuado y destructivo. La repercusión que tiene sobre los demás es que éstos crean que saben menos y que se sientan inferiores. Es la receta para la aversión al riesgo, si es que alguna vez la he oído. La vergüenza se convierte en miedo. El miedo, en aversión al riesgo. La aversión al riesgo mata la innovación.

La moraleja es que *atreverse a arriesgarse* exige autoestima. La vergüenza envía a los gremlins para que llenen nuestra mente de mensajes completamente diferentes:

> ¡No te atrevas! ¡No estás preparado!
> ¡Esto te va demasiado grande!

El término *gremlin* —al menos el que más conocemos— procede de la comedia de terror *Gremlins* que Steven Spielberg dirigió en 1984. Los gremlins son pequeños embaucadores de color verde que causan estragos allá donde van. Son monstruos manipuladores que se complacen en la destrucción. En muchos círculos, incluido el mío, la palabra *gremlin* se ha convertido en sinónimo de «grabación de la vergüenza».

Por ejemplo, no hace mucho estaba intentando terminar un artículo. Llamé a una buena amiga para comentarle cosas de mi blog de escritora, y enseguida me respondió preguntándome: «¿Qué dicen los gremlins?»

Es una forma muy eficaz de preguntar sobre la grabación de la vergüenza: los mensajes de dudas y autocríticas que llevamos siempre en la cabeza. Yo le respondí: «Hay unas cuantas críticas. Una me dice que lo que escribo es una chorrada y que a nadie le importan estos temas; otra asegura que me lo van a criticar y que me lo merezco, y la principal sigue diciéndome: “Las verdaderas escritoras no tienen estas dudas gramaticales con los gerundios”».

Comprender nuestras grabaciones de la vergüenza o a los gremlins es imprescindible para superar la vergüenza, porque no siempre podemos acusar a otra persona de un mal momento o de un desaire específico. A veces, la vergüenza es el resultado de la reproducción de nuestras viejas grabaciones

que nos programaron en la infancia o que, simplemente, asimilamos de nuestra cultura. Mi buen amigo y colega Robert Hilliker dice: «La vergüenza empezó como una experiencia de dos personas, pero a medida que me fui haciendo mayor aprendí a avergonzarme yo solito». A veces, cuando nos atrevemos a pisar el ruedo, comprobamos que el mayor crítico al que nos enfrentamos somos nosotros mismos.

La vergüenza debe su poder a que es indescriptible. Por eso le gustan los perfeccionistas: porque es fácil mantenernos con la boca cerrada. Si somos lo suficientemente conscientes de la vergüenza como para nombrarla y hablarle, prácticamente habremos acabado con ella. La vergüenza no soporta verse envuelta en palabras. Si hablamos de ella, empieza a marchitarse. Es como la exposición a la luz que era letal para los gremlins; el lenguaje y la historia iluminan la vergüenza y la destruyen.

Tal como indicó Theodore Roosevelt, cuando nos atrevamos a arriesgarnos, erraremos y fracasaremos una y otra vez. Habrá fracasos, errores y críticas. Si queremos ser capaces de superar las grandes decepciones, nuestras heridas emocionales y los desengaños inevitables de una vida plenamente vivida, no podemos equiparar la derrota con el no ser merecedores de que nos amen, con no estar integrados en algún lugar o con no ser felices. Si lo hacemos, nunca daremos la cara ni volveremos a arriesgarnos. La vergüenza merodea por el aparcamiento del ruedo a la espera de que salgamos derrotados y con la determinación de no volver a arriesgarnos, se ríe y dice: «Ya te avisé de que era un error. Sabía que no eras suficientemente_____». La resiliencia a la vergüenza es poder decir: «Esto duele. Es decepcionante, quizá hasta descorazonador. Pero no me guío por los valores que ensalzan el afán de triunfar, lograr reconocimiento y la aprobación. Mi valor es el coraje, y yo he sido valiente. Puedes pasar de largo, vergüenza».

No estoy intentando matarte. Sólo estoy diciendo: «No podemos abrazar la vulnerabilidad mientras la vergüenza esté asfixiando nuestra autoestima y nuestra conexión». Ponte el cinturón de seguridad y vamos a atravesar esta experiencia llamada vergüenza para que podamos pasar al tema de lo que es

vivir de verdad.

¿Qué es la vergüenza y por qué es tan difícil hablar de ella?

Si estás muy seguro de que la vergüenza no te afecta, sigue leyendo; lo aclararé en las dos páginas siguientes.

Todas mis charlas, artículos y capítulos sobre la vergüenza empiezan así: Vergüenza 1, 2, 3, o las tres primeras cosas que has de saber sobre la vergüenza, para que sigas prestando atención:

1. Todos la sentimos. La vergüenza es universal y es una de las emociones humanas más primitivas que experimentamos. Las únicas personas que no la sienten son las que no conocen la empatía ni la conexión entre ellas. Elige: reconoce que experimentas vergüenza o admite que eres un sociópata. *Inciso: Ésta es la única ocasión en que parece mejor elegir la vergüenza*.
2. A todos nos da miedo hablar de la vergüenza.
3. Cuanto menos hablamos de la vergüenza, más control tiene sobre nuestra vida.

Hay un par de buenas formas de pensar sobre la vergüenza. En primer lugar, la vergüenza es el miedo a la desconexión. Estamos diseñados psicológica, emocional, cognitiva y espiritualmente para la conexión, el amor y la integración. La conexión, junto con el amor y la integración (dos expresiones de la conexión), son la razón por la que estamos en este mundo, y lo que da sentido y propósito a nuestra vida. La vergüenza es el miedo a la desconexión: el temor por algo que hemos hecho o que no hemos hecho, un ideal que no hemos vivido o una meta que no hemos cumplido pueden impulsarnos a que no nos sintamos merecedores de estar conectados. *No soy digno o lo bastante bueno para el amor, la integración o la conexión.* No soy digno de que me amen. No estoy integrado. Ésta es la definición de vergüenza a la que llegué gracias a mi investigación:

La vergüenza es el sentimiento o la experiencia intensamente dolorosos de

creer que somos imperfectos, y por lo tanto, indignos de amor y de integración.

La gente muchas veces prefiere creer que la vergüenza está reservada para las personas que han sufrido increíbles traumas, pero esto no es cierto. Todos sentimos vergüenza. Y aunque parezca que ese sentimiento se oculte en nuestros más oscuros rincones, en realidad suele merodear por los lugares más comunes. En mi investigación, he diferenciado doce «categorías de vergüenza»:

- Aspecto físico e imagen corporal.
- Dinero y trabajo.
- Maternidad/paternidad.
- Familia.
- Educación de los hijos.
- Salud física y mental.
- Adicción.
- Sexo.
- Envejecimiento.
- Religión.
- Sobrevivir a un trauma.
- Ser estereotipado o etiquetado.

He aquí algunas de las respuestas que recibí cuando pedí a la gente que me proporcionara ejemplos de vergüenza:

- Vergüenza es que te despidan y tener que decírselo a tu mujer embarazada.
- Vergüenza es que alguien te pregunte: «¿Cuándo te toca?», y resulte que no estás embarazada.
- Vergüenza es ocultar el hecho de que me estoy rehabilitando.
- Vergüenza es enfadarme con mis hijos.
- Vergüenza es estar sin dinero.
- Vergüenza es que tu jefe te llame idiota delante de un cliente.
- Vergüenza es no ser accionista de la empresa para la que trabajas.
- Vergüenza es que tu marido te deje para irse con la vecina.

- Vergüenza es que tu esposa te pida el divorcio y te diga que quiere quedarse con los niños, pero no contigo.
- Vergüenza es conducir bajo los efectos del alcohol.
- Vergüenza es no ser fértil.
- Vergüenza es decirle a tu novio que tu padre vive en Francia cuando en realidad está en la cárcel.
- Vergüenza es la pornografía por Internet.
- Vergüenza es dejar los estudios en dos ocasiones.
- Vergüenza es oír a través de la pared cómo se pelean tus padres, y preguntarte si eres tú el/la único/a que tiene miedo.

En segundo lugar, la vergüenza es dolor real. La importancia de la aceptación social y de estar conectados se refuerza a través de nuestra química cerebral, y el dolor que nos produce el rechazo y la desconexión social es real. En un estudio realizado en 2011, financiado por el Instituto Nacional de Salud Mental y por el Instituto Nacional de Abuso de Drogas, los investigadores descubrieron que, en lo que respecta al cerebro, el dolor físico y las experiencias intensas de rechazo social duelen de la misma manera. Así que, cuando defino la vergüenza como una experiencia intensamente «dolorosa», no estoy bromeando. Los adelantos en la neurociencia confirman aquello que todos ya sabíamos: las emociones pueden herir y provocar dolor. Del mismo modo que nos cuesta describir cómo es un dolor físico, describir el dolor emocional es igualmente difícil. La vergüenza es particularmente dura porque es una emoción que detesta las palabras. Odia que se hable de ella.

Desenmarañar la vergüenza, la culpa, la humillación y el bochorno

En realidad una de las razones más sencillas por la que es tan difícil hablar de la vergüenza cuando intentamos entenderla es el vocabulario. Solemos utilizar términos como *bochorno*, *culpa*, *humillación* y *vergüenza*, indistintamente. Puede parecer un poco quisquilloso hacer hincapié en la

importancia de utilizar el término apropiado para describir una experiencia o emoción; sin embargo, implica mucho más que la semántica.

El modo en que experimentamos estas emociones se reduce a nuestras conversaciones internas. ¿Cómo hablamos con nosotros mismos respecto a lo que está sucediendo? El mejor punto de partida para examinar esas conversaciones internas y desenredar estas cuatro emociones distintas es el de la vergüenza y la culpa. La mayoría de los investigadores y profesionales clínicos de la vergüenza coinciden en afirmar que la diferencia entre vergüenza y culpa se entiende mejor como la diferencia entre «soy malo» y «he hecho algo mal».

Culpa = he hecho algo mal.

Vergüenza = soy malo.

Por ejemplo, supongamos que se te ha olvidado que habías quedado con una amiga para comer a mediodía. A las 12:15, tu amiga te llama desde el restaurante para cerciorarse de que no te pasa nada. Si tu conversación interna es: «Soy idiota. Soy una mala amiga y una perdedora», eso es vergüenza. Por otra parte, si tu conversación interior es: «No puedo creer que *haya hecho* esto. Vaya cagada que *he hecho*», eso es culpa.

Aquí está lo interesante, en especial para los que piensan automáticamente: «*¡Has de sentir que eres una pésima amiga! Un poco de vergüenza te ayudará a estar más centrada la próxima vez*». Cuando estamos avergonzados, es muy probable que nos protejamos culpando a alguien o a algo, razonando nuestro lapsus, disculpándonos de manera poco ingenua o escondiéndonos. En vez de disculparnos, culpamos a nuestra amiga y razonamos el olvido: «Ya te dije que estaba muy ocupada. No me iba bien». O nos disculpamos a medias y pensamos: «Lo que sea. Si supiera lo ocupada que estoy, sería ella la que se disculparía». O vemos quién está llamando y no respondemos al teléfono, y cuando ya no podemos seguir evitando a nuestra amiga, mentimos: «¿No has recibido mi correo? Te lo mandé esta mañana para cancelar nuestra cita. Mira en tu bandeja de correo no deseado».

Cuando nos disculpamos por algo que hemos hecho, tratamos de enmendarlo o cambiamos una conducta que no se corresponde con nuestros

valores, lo que nos impulsa a hacerlo suele ser la culpa, pero no la vergüenza. Nos sentimos culpables cuando revisamos algo que hemos hecho o no hemos hecho, o que iba en contra de nuestros valores y nos damos cuenta de que no coincide con éstos. Es un sentimiento desagradable, pero útil. El malestar psicológico se parece a la disonancia cognitiva, es el que impulsa a un cambio significativo. La culpa es tan poderosa como la vergüenza, pero su influencia es positiva, mientras que la vergüenza es destructiva. En mi investigación he descubierto que la vergüenza corroe esa parte de nosotros que cree que podemos cambiar para hacer mejor las cosas.

Vivimos en un mundo donde la mayoría de las personas siguen adscritas a la creencia de que la vergüenza es una buena herramienta para mantener a raya a las personas. Esto no sólo es falso, sino peligroso. La vergüenza está muy relacionada con la adicción, la violencia, la agresividad, la depresión, los trastornos alimentarios y el acoso. Los investigadores no han descubierto que la vergüenza produzca ningún resultado positivo; tampoco hay datos que respalden que sea un instrumento útil para la buena conducta, sino que más bien suele ser la causa de las conductas destructivas y ofensivas, y no la solución.

Repito, sentirse digno de ser amado y de estar integrado forma parte de la naturaleza humana. Cuando experimentamos vergüenza, estamos desconectados y desesperados por recobrar nuestra autoestima. Cuando ofendemos, ya sea porque estamos muy avergonzados, o bien porque simplemente sentimos el miedo a la vergüenza, es más probable que caigamos en conductas autodestructivas y que ataquemos o avergoncemos a los demás. En los capítulos sobre criar a los hijos, el liderazgo y la educación, veremos cómo la vergüenza destruye nuestro valor y fomenta la desconexión, y qué podemos hacer para cultivar la cultura del mérito, la vulnerabilidad y la resiliencia a la vergüenza.

Humillación es otra palabra que con frecuencia confundimos con *vergüenza*. Donald Klein plasma la diferencia entre vergüenza y humillación cuando escribe: «La gente cree que se merece su vergüenza; no cree que se merezca su humillación». Si John está en una reunión con sus compañeros y

su jefe, y éste le dice que es un perdedor porque es incapaz de cerrar una venta, John probablemente lo experimentará como una vergüenza o una humillación.

Si la conversación interna de John es como ésta: «Dios mío, soy un perdedor. Soy un fracasado», eso es vergüenza. Si su conversación interior es: «¡Vaya, mi jefe ha perdido los estribos! Esto es absurdo. No me lo merezco», eso es humillación. La humillación sienta fatal y crea un entorno laboral o familiar horroroso; y si es continuada, indudablemente, puede convertirse en vergüenza si aceptamos como válido el mensaje. No obstante, sigue siendo mejor que la vergüenza. En vez de identificarse con el comentario del «perdedor», John se está diciendo: «Esto no tiene que ver conmigo». Cuando adoptamos esa actitud no es tan probable que nos cerremos, reaccionemos exageradamente o luchemos. Permanecemos fieles a nuestros valores, a la vez que estamos intentando resolver el problema.

El bochorno es la menos seria de las cuatro emociones. Normalmente, es pasajero y hasta puede llegar a ser divertido. El distintivo del bochorno es que cuando hacemos algo bochornoso no nos sentimos solos. Sabemos que otras personas han hecho lo mismo y, al igual que cuando nos sale un morado, esa sensación pasará en lugar de convertirse en un distintivo de nuestra persona.

Familiarizarse con el lenguaje es una forma importante de empezar a entender la vergüenza; forma parte del primer elemento de lo que yo llamo resiliencia a la vergüenza.

Ya lo tengo. La vergüenza es mala. Entonces, ¿qué hago con ella?

La respuesta es la *resiliencia* a la vergüenza. Toma nota, la *resiliencia* a la vergüenza no es posible. Mientras nos preocupe la conexión, el miedo a la desconexión seguirá siendo una poderosa fuerza en nuestra vida, y el dolor

provocado por la vergüenza siempre será real. Pero hay muy buenas noticias: en todos mis estudios, he descubierto que los hombres y las mujeres con un alto grado de resiliencia a la vergüenza tienen cuatro cosas en común, lo que yo llamo los elementos de la resiliencia a la vergüenza. Aprender a poner en marcha esos elementos es lo que he apodado «Formación para gremlins ninja».

Veremos cada uno de los cuatro elementos por separado, pero en primer lugar quiero explicar qué significa la resiliencia a la vergüenza. Con ello me estoy refiriendo a la habilidad para practicar la autenticidad cuando sentimos vergüenza, a ser capaces de pasar por esa experiencia sin tener que sacrificar nuestros valores y salir de la experiencia de la vergüenza con más valor, compasión y conexión que cuando entramos. La resiliencia a la vergüenza se basa en pasar de la vergüenza a la empatía: el verdadero antídoto para la vergüenza.

Si podemos compartir nuestra historia con alguien que responde con empatía y comprensión, la vergüenza no puede sobrevivir. La autocompasión también es muy importante, pero como la vergüenza es un concepto social —sucede entre las personas—, se cura mejor entre las personas. Una herida social necesita un bálsamo social, y la empatía es ese bálsamo. La autocompasión es la clave, porque si somos capaces de ser amables con nosotros mismos cuando estamos sintiendo vergüenza, es más probable que podamos abrirnos, conectar y experimentar empatía.

Para llegar a la empatía, en primer lugar hemos de saber qué tenemos entre manos. Aquí están los cuatro elementos de la resiliencia a la vergüenza; los pasos no siempre suceden en este orden, pero al final, siempre nos conducen a la empatía y a la curación:

1. **Reconocer la vergüenza y saber qué la desencadena.** La vergüenza es biología y biografía. ¿Puedes reconocerla físicamente cuando estás entre sus garras, sentirla cuando estás pasando por ella y descifrar qué mensajes y expectativas ha desencadenado?
2. **Practicar la conciencia crítica.** ¿Eres verdaderamente capaz de reflexionar sobre los mensajes y expectativas que te conducen a la vergüenza? ¿Son realistas? ¿Son viables? ¿Son lo que tú deseas ser o lo que los demás necesitan o quieren de ti?

3. **Comunicarte.** ¿Reconoces y compartes tu historia? No podemos experimentar la empatía si no conectamos.
4. **Hablar de la vergüenza.** ¿Hablas de tus sentimientos y pides lo que necesitas cuando sientes vergüenza?

La resiliencia a la vergüenza es una estrategia para proteger la conexión: la conexión con nosotros mismos y nuestras conexiones con las personas que nos importan. Pero la resiliencia requiere cognición o pensamiento, y ahí es donde la vergüenza lleva una gran ventaja. Cuando aparece la vergüenza, casi siempre sufrimos el secuestro del sistema límbico, es decir, la corteza prefrontal, donde tiene lugar el pensamiento, el análisis y la estrategia, y da paso a esa parte primitiva de nuestro cerebro de «luchar o huir».

El neurocientífico David Eagleman, en su libro *Incognito*, describe el cerebro como un «equipo de rivales». «Existe una conversación incesante entre las distintas facciones de tu cerebro, cada una de ellas compite para controlar el canal único de salida de tu conducta», escribe. Expone el sistema dominante bipartito de la razón y la emoción: «El sistema racional es el que se preocupa de analizar las cosas en el mundo exterior, mientras que el sistema emocional se encarga del estado interno y de las emociones, buenas o malas». Eagleman razona que, como ambas partes luchan por controlar un resultado —conducta—, las emociones pueden decantar la balanza de la toma de decisiones. Yo diría que este razonamiento se cumple rigurosamente cuando se trata de la emoción de la vergüenza.

Nuestras estrategias de lucha o huida son eficaces para la supervivencia, pero no para el razonamiento o la conexión. Y el dolor de la vergüenza puede despertar esa parte de nuestro cerebro que corre, se esconde o se defiende con todas sus fuerzas. Cuando pregunté a los participantes de mi investigación cómo respondían habitualmente a la vergüenza antes de haber empezado a trabajar en la resiliencia a ella, escuché muchos comentarios como éstos:

- «Cuando estoy avergonzado, me vuelvo loco. Hago y digo cosas que, normalmente, no haría ni diría».

- «A veces, sólo deseo lograr que los demás se sientan tan mal como yo. Sólo deseo arremeter contra todos y gritar a todo el mundo».
- «Cuando siento vergüenza, me desespero. Es como si no tuviera adonde ir, ni nadie con quien hablar».
- «La vergüenza provoca que me desconecte mental y emocionalmente. Incluso de mi familia».
- «La vergüenza hace que me sienta ajeno al mundo. Me escondo».
- «Una vez me paré a repostar y me rechazaron la tarjeta de crédito. El empleado de la gasolinera me lo hizo pasar muy mal. Cuando salí de la gasolinera, mi hijo de tres años se puso a llorar. Yo empecé a gritarle: "¡Cállate..., cállate..., cállate!" Estaba muy avergonzada por lo de mi tarjeta de crédito. Me volví loca. Luego me avergoncé de haberle gritado a mi hijo».

Respecto a entender cómo nos defendemos contra la vergüenza, recurro a la maravillosa investigación del Stone Center de Wellesley. La doctora Linda Hartling, teórica emérita relacional-cultural del Stone Center y, actualmente, directora de Human Dignity and Humiliation Studies, utiliza el trabajo de la fallecida Karen Horney sobre «ir hacia delante, ir en contra o alejarse» para explicar las estrategias de desconexión que utilizamos para afrontar la vergüenza.

Según la doctora Hartling, para afrontar la vergüenza, algunos nos *alejamos* retirándonos, escondiéndonos, silenciándonos y guardando secretos. Algunos *vamos hacia delante* procurando apaciguar y complacer. Y otros *vamos en contra* intentando ejercer control sobre los demás, siendo agresivos y utilizando la vergüenza para combatir la vergüenza (como enviar correos electrónicos ofensivos). La mayoría de nosotros utilizamos todos estos recursos en momentos distintos con gente distinta y por diferentes razones. Sin embargo, estas estrategias nos alejan de la conexión; son estrategias para desconectar del dolor de la vergüenza.

He aquí una historia de una de mis experiencias de vergüenza que aclara todos estos conceptos. No fue uno de mis mejores momentos, pero es un buen ejemplo de por qué es importante cultivar y practicar la resiliencia a la vergüenza si no queremos añadir más vergüenza a una situación dolorosa.

En primer lugar, voy a ponerte un poco en antecedentes. Rechazar invitaciones para dar conferencias es un proceso de vulnerabilidad para mí.

Todos los años que me he dedicado a complacer y a perfeccionar han conseguido que no me sintiera nada cómoda decepcionando a las personas: la «buena chica» que hay en mí no soporta desilusionar a la gente. Los gremlins susurran: «Pensarán que eres una desagradecida» y «No seas egoísta». También tengo que afrontar el temor de que si me niego, dejarán de invitarme. Entonces es cuando los gremlins dicen: «¿Quieres más tiempo para descansar? Ten cuidado con lo que deseas; este trabajo que tanto te gusta se puede acabar».

Mi nuevo compromiso de delimitar fronteras proviene de los doce años que he dedicado a estudiar la genuinidad y de lo que hace falta para emprender el viaje desde el «¿qué pensará la gente?» hasta el «soy suficiente». Las personas más conectadas y compasivas que he entrevistado establecen y respetan sus fronteras. No me basta con investigar y viajar continuamente hablando de la genuinidad; quiero vivirla. Eso significa que rechazo un 80 % de las invitaciones para dar charlas. Acepto cuando puedo combinarlo bien con mi calendario familiar, mis compromisos profesionales y mi vida personal.

Pues bien, el año pasado recibí un correo de un hombre que estaba muy enfadado conmigo porque no podía aceptar su invitación para dar una conferencia en un acto que él presentaba. Rechacé la invitación porque coincidía con un cumpleaños familiar. El correo era mezquino y cargado de ataques personales. ¡Mis gremlins se estaban poniendo las botas!

En vez de responder, decidí enviárselo a mi esposo con una pequeña nota sobre lo que pensaba de ese hombre y de su mensaje. Necesitaba descargar mi vergüenza y mi rabia. Te lo aseguro, no fue un correo propio de una «buena chica». Ni niego ni confirmo haber utilizado un par de veces la palabra *gilipollez*.

En vez de hacer clic en Reenviar, hice clic en Responder al remitente.

En el mismo instante en que mi portátil Mac emitió el sonido de avión levantando el vuelo cuando pulsas Enviar, grité: «¡Vuelve! ¡Por favor, vuelve!» Todavía estaba mirando pasmada la pantalla, totalmente paralizada por una vergüenza sin límites, cuando el hombre me respondió diciendo:

«¡Ajá! ¡Lo sabía! *Eres* una persona horrible. No eres genuina. La has jodido».

El ataque de vergüenza estaba en plena ebullición. Mi boca se secó, el tiempo se detuvo y se me puso la visión de túnel. Me costaba tragar saliva mientras los gremlins me decían: «*¡Ahora sí que la has jodido*! *¿Cómo has podido ser tan estúpida?*» Siempre saben exactamente lo que han de decir. En cuanto logré tomar conciencia de mi respiración, empecé a murmurar: «Dolor, dolor, dolor, dolor, dolor...»

Esta estrategia es de Caroline, una mujer a la que entrevisté al principio de mi investigación y de nuevo, al cabo de un par de años, después de que hubiera practicado la resiliencia a la vergüenza. Caroline me dijo que siempre que sentía vergüenza, inmediatamente se ponía a repetir la palabra *dolor* en voz alta: «Dolor, dolor, dolor, dolor, dolor». Me dijo: «Estoy segura de que parece una chorrada, y que, probablemente, le pueda dar la impresión de que estoy loca, pero por alguna razón me funciona».

¡Por supuesto que funciona! Es una manera magnífica de salir del modo supervivencia del cerebro reptiliano y de hacer retroceder a la corteza prefrontal hasta donde le corresponde estar. Al cabo de uno o dos minutos de cantar «dolor», respiré profundo e intenté concentrarme en mí. «Vale. Ataque de vergüenza. Estoy bien. ¿Qué más? Puedo hacerlo», pensé.

Reconocí los síntomas físicos que me permitieron reiniciar mi cerebro pensante y recordar los tres movimientos de los tres gremlins ninja que, para mí, son el camino más eficaz para resistir la vergüenza. Y, afortunadamente, he estado practicando estos movimientos el tiempo suficiente para saber que son totalmente contraintuitivos y que he de confiar en el proceso:

1. ¡Practicar el coraje y abrirse! Sí, quiero esconderme, pero la forma de luchar contra la vergüenza y de honrarnos a nosotros mismos es compartiendo nuestra experiencia con alguien que se ha ganado el derecho a escucharla, con alguien que nos ame, no a pesar de nuestras vulnerabilidades, sino precisamente por ellas.
2. Hablar conmigo misma como lo haría con alguien a quien realmente amara y a quien estuviera intentando consolar en medio de una debacle: *Eres una buena persona. Eres humana: todos cometemos errores. Estoy contigo*. Normalmente, cuando estamos en pleno ataque de vergüenza nos hablamos de una forma que NUNCA emplearíamos con las personas que amamos y

respetamos.

3. ¡Reconoce la historia! No la entierres, ni dejes que se infecte o que te caracterice. Muchas veces digo esto en voz alta: «*Si aceptas esta historia, el final lo escribes tú. Si aceptas esta historia, el final lo escribes tú*». Cuando enterramos la historia, siempre seguimos siendo el problema de ella. Si reconocemos la historia, podemos narrar el final. Como dijo Carl Jung: «No soy lo que me ha sucedido. Soy aquello en lo que elijo convertirme».

Aunque sabía que lo peor que podía hacer después de una experiencia de vergüenza era ocultar o enterrar la historia, tenía miedo de pedir ayuda. Pero lo hice.

Llamé a mi esposo Steve y a mi buena amiga Karen. Ellos me dieron lo que más necesitaba: empatía, el mejor recordatorio de que no estamos solos. En vez de críticas (que exacerban la vergüenza), la empatía transmite un simple reconocimiento: «No estás sola».

La empatía es conexión; es una escalera para salir del agujero de la vergüenza. Steve y Karen no sólo me ayudaron a salir, escuchándome y amándome, sino que ellos también se volvieron vulnerables, compartiendo que ellos también habían pasado algún tiempo en el mismo agujero. Para la empatía no es necesario haber pasado por las mismas experiencias que la persona que está compartiendo su historia con nosotros. Ni Karen ni Steve habían mandado un correo electrónico de ese tipo, pero ambos conocían bien a los gremlins impostores, el sentimiento de estar «atrapados» y la experiencia del «¡Ay, mierda!» La empatía es conectar con la emoción que está experimentando alguien, no con el evento o circunstancia. La vergüenza se disipó en cuanto me di cuenta de que no estaba sola; de que mi experiencia era humana.

Curiosamente, las respuestas de Steve y Karen fueron totalmente distintas. Steve fue más serio y más: «¡Vaya! ¡Conozco ese sentimiento!» Karen se lo tomó de un modo que consiguió hacerme reír en treinta segundos. Lo que tenían en común sus respuestas era el «yo también». La empatía es una cosa extraña y poderosa. No hay guión. No hay forma correcta o incorrecta. Simplemente, es escuchar, dejar sitio, abstenerse de juzgar, estar emocionalmente conectado y comunicar ese increíble mensaje terapéutico de:

«No estás sola».

Mis conversaciones con Steve y Karen me permitieron superar la vergüenza, estabilizarme emocionalmente y responder al correo del hombre de «¡Lo sabía!» con autoestima y autenticidad. Reconocí mi culpa en nuestra furiosa comunicación y me disculpé por el lenguaje inapropiado que utilicé. También establecí claras fronteras para futuras comunicaciones. No he vuelto a saber de él.

La vergüenza medra en los secretos, y cuando de secretos se trata, existe una ciencia formal tras el programa de doce pasos: «Estás tan enfermo como lo estén tus secretos». En un estudio vanguardista, el psicólogo y catedrático de la Universidad de Texas James Pennebaker y sus colaboradores estudiaron lo que sucedió cuando las personas que habían vivido algún trauma —concretamente, violación e incesto— no revelaban sus experiencias. El equipo de investigación descubrió que el hecho de no hablar de los sucesos traumáticos o de no confiárselos a otra persona podía ser más perjudicial que el propio suceso. Por el contrario, cuando las personas compartían sus historias y experiencias, mejoraba su salud física, se reducían sus visitas al médico y revelaban descensos significativos en sus hormonas del estrés.

Pennebaker, desde su primer trabajo sobre los efectos de guardar secretos, ha centrado gran parte de su investigación en el poder curativo de la escritura expresiva. En su libro *Writing to Heal*, Pennebaker escribe: «Desde mediados de 1980, hay cada vez más estudios que se centran en el valor de la escritura expresiva con fines terapéuticos. Cada vez existen más pruebas de que escribir sobre los hechos traumáticos que experimentamos, aunque sólo sean quince o veinte minutos al día durante tres o cuatro días, puede producir notables cambios en nuestra salud física y mental. La escritura emocional también puede afectar a los hábitos de dormir, a la eficiencia en el trabajo y a la forma en que conectamos con los demás».

La resiliencia a la vergüenza es una práctica y, al igual que Pennebaker, creo que escribir sobre la experiencia de la vergüenza es un elemento de esta práctica que tiene muchísimo poder. Se necesita tiempo para cultivar dicha práctica y valor para abrirnos y ser capaces de hablar de las cosas difíciles. Si

estás leyendo esto y pensando: «Me gustaría poder tener estas conversaciones con mi pareja o mi amigo/a o mi hijo/a», ¡hazlo! Si lo estás leyendo y pensando: «La vergüenza se ha convertido en una forma de manipulación, y no me extraña que las personas no estén motivadas; deberíamos hablar de esto», ¡hazlo! No es necesario que primero lo entiendas o domines la información antes de iniciar la conversación. Basta con que digas: «He leído un libro donde había un capítulo sobre la vergüenza. Me encantaría hablar de ello contigo. Si te dejo el libro, ¿le echarás un vistazo?»

La sección que viene a continuación es sobre hombres, mujeres, vergüenza y merecimiento. Creo que te gustaría prestarles también este capítulo. Lo que he aprendido sobre los hombres y la vergüenza ha cambiado mi vida.

Telarañas y cajas: hombres y mujeres experimentan la vergüenza de forma diferente

Durante los primeros cuatro años de mi estudio sobre la vergüenza, me concentré únicamente en las mujeres. En aquellos tiempos muchos investigadores creían, y algunos todavía lo creen, que los hombres y las mujeres experimentan la vergüenza de forma diferente. Me preocupaba que, si combinaba los datos de los hombres y de las mujeres, me perdería algunos matices importantes de sus experiencias. Por lo tanto, opté por entrevistar sólo a mujeres; he de confesar que en parte se debió a mi opinión respecto a la autoestima, porque las mujeres son las que más problemas tienen en ese aspecto. En cierto modo, también pienso que mi resistencia se debía a la intuición de que si entrevistaba a hombres sería como entrar a tropezones en un nuevo y extraño mundo.

Resultó que, realmente, fue un mundo nuevo y extraño: un mundo de sufrimiento silencioso. Me hice una pequeña idea de ese mundo en 2005, al final de una de mis charlas: un hombre alto, delgado, que me pareció que tendría sesenta y pocos años, siguió a su esposa hasta el fondo de la sala.

Llevaba un suéter de golf amarillo de la marca Izod; es una imagen que nunca olvidaré. Hablé con su esposa unos minutos mientras le firmaba los libros que compró para ella y para sus hijas. Cuando ya se marchaba, su esposo se giró y le dijo: «Enseguida voy; dame un minuto».

Era evidente que ella no quería que su marido se quedara a hablar conmigo. Intentó coaccionarlo con un par de: «¡Venga, vamos!», pero él no le hizo caso. Yo, por supuesto, estaba pensando, «Ve con ella, tío. Me estás asustando». Tras un par de infructuosos intentos, ella se marchó al fondo de la sala, y él se volvió hacia mi mesa, donde firmaba.

La conversación empezó de un modo inocente.

—Me gusta lo que usted dice sobre la vergüenza —me dijo—. Es interesante.

Le di las gracias y esperé; estaba segura de que eso no era todo.

—Siento curiosidad. ¿Qué me dice de la vergüenza de los hombres? ¿Qué ha aprendido usted sobre nosotros? —me preguntó inclinándose y acercándoseme.

Me sentí aliviada al instante. Eso no iba a durar mucho porque no sabía mucho.

—No he entrevistado a muchos hombres. Sólo estudio a las mujeres —le expliqué.

—Bueno, eso le resulta conveniente —me dijo asintiendo con la cabeza.

Noté que el pelo de la nuca se me erizaba en actitud defensiva.

—¿Por qué es conveniente? —le pregunté forzando una sonrisa y con ese tono de voz elevado que utilizo cuando me siento incómoda.

Me respondió preguntándome si realmente quería saberlo. Le respondí que sí, lo cual no era del todo cierto. Yo estaba a la defensiva.

Entonces se le llenaron los ojos de lágrimas y me contestó:

—Nosotros sentimos vergüenza, una profunda vergüenza. Pero cuando nos abrimos y compartimos lo que nos sucede, toda la mierda emocional puede con nosotros.

Yo hacía esfuerzos por intentar mantener el contacto visual. Su sufrimiento puro y duro me había conmovido, pero todavía estaba intentando protegerme.

Justo cuando iba a hacer un comentario sobre lo duros que son los hombres entre ellos, añadió:

—Antes de que me diga nada sobre esos coaches, jefes, hermanos y padres despiadados como los únicos que... —Señaló hacia el fondo de la sala donde le estaba esperando su mujer—. Mi esposa y mis hijas, a las que usted les ha firmado todos esos libros, preferirían verme morir sobre mi caballo blanco que verme caer de él. Usted dice que quiere que seamos vulnerables y auténticos, pero venga ya. Usted no puede soportarlo. Le enferma vernos de ese modo.

Se me cortó la respiración y tuve una reacción visceral a lo que me estaba diciendo. Me afectó como sólo puede hacerlo la verdad. Dio un profundo suspiro y, con la misma rapidez que inició la conversación, la concluyó.

—Eso es lo único que quería decirle. Gracias por escucharme.

Y dicho esto se marchó.

Había dedicado años a estudiar a las mujeres y a escuchar las historias de sus luchas. En ese momento, me di cuenta de que los hombres también tenían las suyas, y que si debíamos encontrar la manera de salir de ellas, había de ser juntos. De modo que esta sección es sobre lo que he aprendido de las mujeres, de los hombres, de cómo nos hacemos daño mutuamente y de cómo nos necesitamos para curarnos.

Después de haber estudiado a hombres y mujeres, he llegado a la conclusión de que a ambos les afecta la vergüenza por igual. He organizado por género los mensajes y expectativas que alimentan la vergüenza, pero la experiencia de vergüenza es universal y totalmente humana.

Las mujeres y la telaraña de la vergüenza

Cuando pedí a las mujeres que compartieran sus definiciones o experiencias de vergüenza, obtuve lo siguiente:

- Tener un aspecto perfecto. Hacerlo todo perfecto. Ser perfecta. Todo cuanto sea inferior a eso es

vergonzoso.

- Ser juzgada por otras madres.
- Estar expuesta: los defectos que quieres ocultar a todos son revelados.
- Por más que haya logrado o por lejos que haya llegado, mis orígenes y por lo que he pasado siempre me impedirán sentir que soy lo bastante buena.
- Aunque la gente sabe que no es posible hacerlo todo, espera que lo haga. La vergüenza te domina cuando no puedes lograr que parezca que lo tienes todo controlado.
- En casa nunca es suficiente. En el trabajo nunca es suficiente. En la cama nunca es suficiente. Con mis padres nunca es suficiente. La vergüenza nunca es suficiente.
- No hay sitio entre las mejores. Las chicas guapas se ríen.

Si recuerdas las doce categorías de la vergüenza (aspecto e imagen corporal, dinero y trabajo, maternidad/paternidad, familia, crianza, salud física y mental, adicción, sexo, envejecimiento, religión, pasar traumas y ser estereotipado o etiquetado), el principal desencadenante para las mujeres, en cuanto a su fuerza y universalidad, es el primero: nuestro aspecto. Todavía. A pesar de toda la concienciación y sentido crítico, seguimos avergonzándonos por no estar delgadas, ser jóvenes y lo bastante guapas.

Curiosamente, entre las cosas que avergüenzan a las mujeres, la maternidad está en un cercano segundo lugar. Y (¡el extra!) no tienes por qué ser madre para experimentar la vergüenza de la madre. La sociedad considera la condición de mujer inextricablemente unida a la de la maternidad; por consiguiente, nuestro valor como mujeres muchas veces viene determinado por la situación en que nos encontramos por nuestro rol como madres o como posibles madres. A las mujeres siempre se nos pregunta por qué no nos hemos casado o, si estamos casadas, por qué no hemos tenido hijos. Incluso a las mujeres casadas que tienen un hijo, muchas veces les preguntan por qué no han tenido otro niño. ¿Has dejado pasar mucho tiempo entre tu primer hijo y los restantes?, «¿En qué estabas pensando?» ¿Demasiado juntos? «¿Por qué? Eso es muy injusto para los niños». Si trabajas fuera de casa, lo primero que te preguntan es: «¿Y los niños?» Si no trabajas, la primera pregunta es: «¿Qué ejemplo les estás dando a tus hijas?» La vergüenza de la madre es omnipresente: es un derecho innato de las jóvenes y de las mujeres.

Pero la verdadera lucha para las mujeres, la que aumenta la vergüenza sea del tipo que sea, es que se espera (y a veces se desea) que seamos perfectas; sin embargo, no se nos permite que parezca que lo estamos intentando. Queremos materializarlo de repente. Todo ha de ser sin esfuerzo. Se espera de nosotras que seamos bellas por naturaleza, maternales por naturaleza, líderes por naturaleza y buenas educadoras por naturaleza, y queremos pertenecer a familias fabulosas por naturaleza. Pensemos en cuánto dinero ganan las empresas vendiendo productos que prometen «el aspecto natural». Y cuando nos referimos al trabajo, nos encanta oír: «Ella hace que todo parezca tan fácil…», o «Es tan natural».

Tras leer muchas páginas de definiciones y ejemplos que han aportado mujeres, empecé a imaginarme una telaraña. Lo que visualicé fue una pegajosa y complicada telaraña de expectativas superpuestas, en conflicto y rivalizando entre sí que dictan exactamente:

- Quiénes hemos de ser.
- Qué hemos de ser.
- Cómo hemos de ser.

Cuando pienso en mi propio esfuerzo para intentar serlo todo para todos (algo para lo que nos educan a las mujeres), me doy cuenta de que a cada paso me enredo todavía más. Cada intento de moverme para abrirme paso en la telaraña sólo me conduce a quedarme más enredada. Eso es porque cada decisión tiene consecuencias o conduce a que alguien se sienta decepcionado.

La telaraña es una metáfora de la situación clásica del doble vínculo. La escritora Marilyn Frye describe el doble vínculo como «una situación en que las opciones son muy limitadas y que todas ellas nos exponen a la penalización, la censura o la privación». Si eliges expectativas que rivalizan y que son conflictivas (que normalmente son inalcanzables desde un principio) nos encontramos con esto:

- Ser perfecta, *pero* sin hacer demasiada propaganda ni sacar el tiempo de ninguna otra parte, como

de tu familia, tu pareja o tu trabajo, para lograr esa perfección. Si eres realmente buena, la perfección debería ser fácil.

- No disgustes o hieras los sentimientos de nadie, *pero* di lo que estás pensando.
- Ponte cachonda (cuando los niños estén en la cama, hayas paseado al perro y limpiado la casa), *pero* enfríate en la APP (Asociación de Padres y Profesores). Y, bueno, hagas lo que hagas, procura no confundirte con esas dos; ya sabes cómo ponemos a las tías buenas en la APP.
- Sé natural, *pero* no lo seas si eso significa ser tímida o insegura. No hay nada más sexi que una persona segura de sí misma (especialmente si eres joven y atractiva).
- No hagas que la gente se sienta incómoda, *pero* sé sincera.
- No te emociones demasiado, *pero* tampoco te desconectes mucho. Demasiado emotiva y serás una histérica. Demasiado fría y serás una puta sin sentimientos.

En un estudio sobre la conformidad con las normas femeninas realizado en Estados Unidos, los investigadores enumeraron recientemente los atributos más importantes asociados a «ser femenina», como ser agradable, intentar tener un cuerpo delgado ideal, ser modesta y no llamar la atención por tus talentos o habilidades, ser hogareña, que te gusten los niños, comprometerte en la relación sentimental, mantener relaciones sexuales sólo dentro de una relación seria y utilizar el dinero para invertir en tu aspecto.

Básicamente, se trata de que intentemos ser lo más pequeñas, dulces y silenciosas posible, y utilizar nuestro tiempo y aptitudes para estar guapas. Nuestros sueños, ambiciones y talentos no son importantes. ¡Dios nos libre de que una joven que tenga el talento necesario para hallar la curación del cáncer descubra esta lista y decida seguir las normas! Si lo hace, jamás conoceremos su genialidad; estoy segura de ello. ¿Por qué? Porque todas las mujeres con éxito a las que he entrevistado me han hablado de su lucha, a veces diaria, para saltarse «las normas», para poder reafirmarse en sí mismas, defender sus ideas y sentirse cómodas con su poder y sus dones.

Incluso a mí, el tema de «ser pequeña, dulce y silenciosa» me suena a algo desfasado, pero lo cierto es que las mujeres todavía nos hemos de enfrentar a esas exigencias siempre que descubrimos y expresamos nuestra opinión. Cuando el vídeo de TEDxHouston se convirtió en un fenómeno viral, yo sólo quería esconderme. Le supliqué a mi esposo, Steve, que pirateara el sitio web

de TED y «¡que lo borrara todo!» Fantaseaba con irrumpir en las oficinas donde guardaban el vídeo y robarlo. Estaba desesperada. Entonces me di cuenta de que, inconscientemente, en mi carrera había estado trabajando para que mi trabajo no se expandiera. Me gustaba escribir para los lectores de mi comunidad, porque predicar para el coro es fácil y relativamente seguro. Pero la rápida y global difusión de mi trabajo era justamente lo que había estado intentando evitar. No quería exponerme, y me aterraban las críticas malintencionadas que tan típicas son de la cultura de Internet.

Bien, se produjeron las críticas malintencionadas, y la gran mayoría de ellas iban dirigidas a reforzar esas normas que tanto nos gustaría que estuvieran desfasadas. Cuando un sitio de noticias pasaba el vídeo, se iniciaba un acalorado debate en la sección de comentarios de su sitio web sobre mi peso (¡por supuesto!). «¿Cómo puede hablar de autoestima cuando es evidente que tiene que adelgazar ocho kilos?» En otro sitio web, se abrió un debate sobre si era adecuado que las madres tuvieran ataques de nervios. «Lo siento por sus hijos. Las buenas madres no se hunden.» Otro comentarista escribió: «Menos investigación y más Botox».

Sucedió algo parecido cuando escribí un artículo sobre la imperfección para CNN.com. Para acompañar el artículo, utilicé la foto que le había tomado a una amiga que llevaba escrito encima del pecho «Soy suficiente». Es una foto muy bonita que tengo colgada en mi despacho como recordatorio. Bueno, eso incitó a comentarios como: «Ella puede pensar que es suficiente, pero viendo ese pecho, un poco más no le vendría mal» y «Si yo me pareciera a Brené Brown, también abrazaría la imperfección».

Sé que estos ejemplos son sintomáticos de la crueldad cultural que vivimos hoy, y todos podemos ser buenos blancos, pero pensemos en qué han elegido atacar y cómo lo han hecho. Atacaron mi aspecto y mi maternidad: dos disparos mortales sacados de la lista de las normas femeninas. No se metieron con mi intelecto ni con mis teorías. Eso no me dolería bastante.

Luego, no, esas normas sociales no están obsoletas, aunque sean degradantes y nos mermen la vida, y la vergüenza es la vía de acceso para reforzarlas. Lo cual supone otro recordatorio de por qué la resiliencia a la

vergüenza es un requisito previo para la vulnerabilidad. Creo que en mi charla en TEDxHouston me atreví a arriesgarme. Hablar de mis luchas fue un acto de valor para mí, dada mi tendencia a autoprotegerme y a utilizar la investigación como armadura. Y la única razón por la que todavía estoy en pie (y aquí sentada escribiendo este libro) es porque he desarrollado algunas estrategias bastante potentes de resiliencia a la vergüenza y porque tengo muy claro que el coraje es un valor importante para mí.

Vi claramente que esos comentarios despertaban mi vergüenza y pude evaluar rápidamente su efecto. Sí, todavía me duelen. Sí, me cabreé. Sí, lloré un montón. Sí, quería desaparecer. Pero me di permiso para sentir estas emociones durante un par de horas o un par de días, y luego me abrí, hablé de mis sentimientos con las personas en quienes confío y amo, y pasé a otra cosa. Me sentí más valiente, más compasiva y más conectada. (*También dejé de leer los comentarios anónimos. Si no estás en el ruedo con los demás, luchando y dejándote patear el trasero de vez en cuando, no me interesa tu opinión*.)

Cómo experimentan los hombres la vergüenza

Cuando pedí a los hombres que definieran la vergüenza o que me dieran una respuesta, esto es lo que me dijeron:

- Vergüenza es fracaso. En el trabajo. O en el campo de fútbol. En tu matrimonio. En la cama. Con el dinero. Con tus hijos. Da igual cómo sea: la vergüenza es fracaso.
- La vergüenza es ser un inútil. No es hacerlo mal, sino ser un inútil.
- La vergüenza es sentirse imperfecto.
- La vergüenza se produce cuando la gente piensa que eres un blando. Es degradante y vergonzoso que te vean de cualquier otro modo que no sea como un tío duro.
- Revelar alguna debilidad es vergonzoso. Básicamente, la vergüenza es debilidad.
- Mostrar miedo es vergonzoso. No puedes revelar que tienes miedo. No puedes tener miedo: pase lo que pase.
- La vergüenza es que te vean como «al que se puede amedrentar».

- Nuestro mayor temor es ser criticados o ridiculizados; cualquiera de estas dos cosas resulta extremadamente vergonzosa.

Básicamente, los hombres viven bajo la presión de un mensaje incesante: que no crean que eres débil.

Cuando mis graduados iban a entrevistar a hombres, les decía que se prepararan para escuchar tres cosas: historias del instituto, metáforas deportivas y la palabra *pussy* (coño). Si estás pensando que no puedes creer que haya escrito esa palabra, sí lo he hecho. Es una de mis palabras menos favoritas. Pero como investigadora, sé que es importante ser sincera respecto a lo que surja, y esa palabra siempre aparece en las entrevistas. No importaba que el hombre tuviera dieciocho u ochenta años; si le preguntaba: «¿Cuál es el mensaje de la vergüenza?», la respuesta era: *«Don´t be a pussy»* (No seas nenaza).

Cuando empecé a escribir sobre mi trabajo con los hombres, utilicé la imagen de una caja (algo que parecía una caja de embalaje) para explicar cómo los atrapa la vergüenza. Al igual que la exigencia sobre las mujeres de que han de ser guapas, delgadas y perfectas en todo, especialmente en la maternidad, la caja tiene reglas para los hombres sobre lo que han de hacer y lo que no han de hacer, y cómo se les permite ser. Pero para ellos, cada norma se reduce a la misma orden: «No seas débil».

Nunca olvidaré a un hombre de veinte años, que formaba parte de un reducido grupo de alumnos universitarios a los que yo estaba entrevistando, que dijo: «Voy a enseñaros la caja». Sabía que era un chico alto, pero cuando se puso de pie, era evidente que media casi dos metros. «Imagínate que vives así», comentó mientras se agachaba y simulaba que se metía dentro de una pequeña caja.

Todavía encorvado nos dijo: «Realmente, sólo tienes tres opciones: pasarte la vida intentando salir, dando puñetazos a las paredes de la caja con la esperanza de que se rompa; estar siempre enfadado y forcejeando o, simplemente, rendirte. Nada te importa una mierda». En ese momento, se dejó caer en el suelo. El silencio en el aula era tal, que se hubiera oído caer

una aguja.

Entonces se levantó, meneó la cabeza y añadió: «O estás tan eufórico que no te das cuenta de lo insoportable que es. Ésta es la forma más sencilla». Los alumnos se quedaron con lo de *estar eufórico* como medio de autodefensa y estallaron en una risa nerviosa. Esto es bastante común cuando hablas de la vergüenza y de la vulnerabilidad: cualquier cosa para relajar la tensión.

Pero este valeroso joven no se reía, ni yo tampoco. Su demostración fue una de las acciones más sinceras y valientes que he tenido el privilegio de presenciar; sé que las personas que estaban en esa aula se quedaron profundamente conmovidas. Después de la entrevista al grupo, me habló de su experiencia de cómo lo habían educado. De niño había sido un apasionado artista, y se estremeció cuando me describió que desde temprana edad había estado seguro de que sería feliz si pudiera dedicar su vida a pintar y a dibujar. Me contó que un día, estando en la cocina con su padre y su tío, éste señaló una colección de sus dibujos de niño expuesta en la puerta de la nevera, y dijo en broma al padre: «¿Qué? ¿Ahora estás criando a un artista maricón?»

Después de ese incidente, su padre, que siempre había sido neutral con su afición, le prohibió que siguiera recibiendo clases. Hasta su madre, que hasta entonces se había sentido orgullosa de su talento, estuvo de acuerdo en que era «un poco cosa de chicas». Me dijo que el día antes de que sucediera todo eso había hecho un dibujo de su casa, y hasta la fecha era lo último que había dibujado. Esa noche lloré por él y por todos los que nunca llegaremos a ver su arte. Siempre pienso en ese joven y tengo la esperanza de que haya vuelto a conectar con su afición. Sé que para él es una tremenda pérdida, y estoy igualmente segura de que el mundo se lo está perdiendo.

No te fijes en el hombre que hay detrás de la cortina

Cuanto más aprendo sobre los hombres y sus experiencias con la vergüenza,

más se me graba la imagen de la caja de embalaje con un gran sello estampado que pone: «CUIDADO: Que no crean que eres débil». Veo cómo se encajona a los niños desde el mismo día de su nacimiento. Cuando son pequeños la caja todavía no está muy llena, y como son pequeños, todavía se pueden mover un poco en ella. Pueden llorar y recurrir a mamá, pero a medida que van creciendo, cada vez tienen menos espacio. Cuando se hacen hombres, su caja es asfixiante.

Los hombres, al igual que las mujeres, están atrapados en su doble vínculo. Con el paso de los años, especialmente, desde la crisis económica, lo que he empezado a ver es la caja de *El Mago de Oz*. Me estoy refiriendo a la pequeña caja escondida detrás de la cortina sobre la que está el mago mientras controla su imagen mecánica «grande y poderosa» de Oz. A medida que la escasez se ha ido apoderando de nuestra cultura, no se limita sólo al «Que no crean que eres débil», sino también al «Mejor que seas grande y poderoso». Recordé esta imagen cuando entrevisté a un hombre que estaba profundamente avergonzado de que le hubieran «despedido tras una reducción de plantilla». «Es curioso. Mi padre lo sabe. Mis dos mejores amigos lo saben. Pero mi esposa, no. Ya han pasado seis meses y todas las mañanas me levanto, me visto y me marcho de casa como si fuera a trabajar. Cruzo la ciudad en coche, me siento en las cafeterías y me pongo a buscar trabajo», me dijo.

Soy una buena entrevistadora, pero imagino que debí de poner cara de: «¿Cómo demonios has conseguido hacer eso?» Sin esperar a mi siguiente pregunta me respondió: «Ella no quiere saberlo. Si lo sabe, prefiere que yo siga fingiendo. Créame, si encuentro otro trabajo y se lo digo cuando ya haya empezado a trabajar, ella me lo agradecerá. Saberlo cambiaría sus sentimientos respecto a mí. Ella no se casó para esto».

No estaba preparada para escuchar una y otra vez que las mujeres de su vida —madres, hermanas, novias, esposas— siempre les estaban criticando por no ser más abiertos, vulnerables y entrañables, mientras que ellas están de pie frente a ese abarrotado armario del mago donde están sus hombres asfixiados, procurando cerrar la cortina para asegurarse de que nadie vea *lo*

que hay dentro y que no salga nadie. Un día, en que regresaba a casa en coche después de haber entrevistado a un pequeño grupo de hombres, de pronto pensé: «¡Dios santo! Yo soy el patriarcado».

Éste es el doloroso patrón que surgió de mi investigación con los hombres: les pedimos que sean vulnerables, les rogamos que nos dejen entrar, les suplicamos que compartan sus temores con nosotras, pero la verdad es que la mayoría de las mujeres no podemos tragarlo. En los momentos en que ellos son realmente vulnerables, la mayoría de nosotras retrocedemos ante el miedo, y ese miedo se manifiesta de cualquier forma desde la decepción hasta el rechazo. Y los hombres son muy listos. Saben cuáles son los riesgos y ven la mirada en nuestros ojos cuando pensamos: «¡Venga ya! Sobreponte. Anímate». Tal como me dijo una vez Joe Reynolds, uno de mis mentores y diácono de nuestra iglesia, durante una conversación sobre los hombres, la vergüenza y la vulnerabilidad: «Los hombres saben lo que realmente quieren las mujeres. Quieren que finjamos ser vulnerables, y acabamos siendo muy buenos fingiendo».

La vergüenza encubierta hiere tanto como la vergüenza manifiesta. Recordemos el caso del hombre que siempre se sentía avergonzado ante su mujer por el tema del dinero. Me dijo que el último ejemplo fue cuando su esposa llegó a casa y le dijo: «¡Acabo de ver la casa nueva de Katie! Es increíble. Está encantada de haber conseguido al fin la casa de sus sueños. Además, el año que viene va a dejar su trabajo».

Me contó que su respuesta inmediata fue la rabia. Así que se enfrascó en una pelea con su esposa por la próxima visita de su suegra, y luego se marchó a otra parte de la casa. Mientras manteníamos esta conversación, me dijo: «Fue vergüenza. ¿Por qué tuvo que decir eso? Ya lo capté. El marido de Katie gana mucho dinero. Él cuida mejor de ella. Yo no puedo competir».

Cuando le pregunté si creía que ella tenía la intención de herirlo o avergonzarlo, me respondió: «No estoy seguro, ¿quién sabe? Renuncié a un trabajo mucho mejor pagado pero que me obligaba a viajar tres semanas al mes. Ella me dijo que me apoyaba, que tanto ella como los niños me echarían mucho de menos, pero ahora siempre está haciendo comentarios sobre el

dinero. No sé qué pensar».

Cabreado o cerrado

No quiero simplificar demasiado algo que es tan complejo como la respuesta a la vergüenza, pero he de decir que, respecto a los hombres, parece haber dos respuestas primarias: cabreado o cerrado. Por supuesto, los hombres como las mujeres cambian a medida que desarrollan una resiliencia a la vergüenza, y los hombres aprenden a responder a la vergüenza siendo más conscientes, con autocompasión y empatía. Pero sin esa conciencia, cuando los hombres se sienten imperfectos y pequeños, normalmente, responden enfadándose y/o desconectándose por completo.

Cuando hube recopilado suficientes entrevistas para empezar a buscar patrones y temas principales, programé entrevistas con terapeutas de sexo masculino especializados en asuntos masculinos. Quería asegurarme de que no estaba alterando lo que había escuchado decir a los hombres al pasarlo por el filtro de mis experiencias. Cuando le pregunté a uno de esos terapeutas por el concepto de «estar cabreado o cerrado», me contó una historia para ilustrar este punto.

Cuando él era estudiante de primer curso en el instituto, hizo una prueba y consiguió entrar en el equipo de fútbol. El primer día de entreno, el entrenador les dijo que se pusieran en fila en la línea de *scrimmage*. El terapeuta se había criado en un barrio donde había jugado mucho al fútbol, pero ésta era su primera experiencia en un campo, con las hombreras puestas y con unos adversarios dispuestos a tumbarlo. «De pronto tuve miedo. Pensé en cuánto me iba a doler, y creo que ese miedo se reflejó en mi rostro», me dijo.

Me contó que su entrenador gritó su apellido y le dijo: «¡No seas nenaza! Ponte en la línea». Me explicó que al instante sintió que la vergüenza le recorría todo el cuerpo. «En ese preciso momento, me quedó muy claro cómo funciona el mundo y lo que significa ser un hombre:

No se me permite tener miedo.
No se me permite demostrar que tengo miedo.
No se me permite ser vulnerable.
La vergüenza es tener miedo, demostrar el miedo o ser vulnerable.»

Cuando le pregunté qué hizo después, me miró a los ojos y respondió: «Convertí mi miedo en rabia y me lancé contra el muchacho que tenía delante de mí. Me funcionó tan bien que me pasé los siguientes veinte años convirtiendo mi miedo y mi vulnerabilidad en rabia y en arremeter contra quien tuviera delante: mi esposa, mis hijos, mis empleados… No había otra salida para mi miedo y mi vergüenza».

Noté mucho sufrimiento y claridad en su voz, mientras me lo explicaba. Era totalmente lógico. El miedo y la vulnerabilidad son emociones poderosas. No basta con querer deshacerte de ellas. Has de hacer algo con ellas. De hecho, muchos hombres emplean descripciones fisiológicas cuando me hablan de ellas, «*pissed off* (meado) o *shut down* (cerrado)». Es casi como si la vergüenza, la crítica y el ridículo fueran físicamente intolerables.

El terapeuta concluyó con estas palabras: «Entré en el mundo de la terapia cuando mi rabia y mi alcoholismo ya no eran controlables, cuando empezaron a poner en peligro mi matrimonio y las relaciones con mis hijos. Ésta es la razón por la que ahora me dedico a esto».

La resiliencia a la vergüenza —los cuatro elementos de los que he hablado en el capítulo anterior— se basa en encontrar un camino intermedio, una opción que nos permita permanecer conectados y encontrar el valor emocional que necesitamos para una respuesta conforme a nuestros valores.

Soy tan duro con los demás como lo soy conmigo mismo

Como el padre que menospreció a su incipiente hijo artista, o el entrenador que se lo hacía pasar mal a sus jugadores, las mujeres también pueden ser muy duras con otras mujeres. Somos duras con las demás porque lo somos con nosotras mismas. Ésa es justamente la mecánica de juzgar. Encontrar a alguien a quien menospreciar, juzgar o criticar se convierte en una salida de la telaraña, o en una forma de llamar la atención para salir de nuestra caja. Si tú lo haces peor que yo en alguna materia, creo que mis probabilidades de sobrevivir son mayores.

Steve y yo nos conocimos cuando éramos socorristas y entrenadores de natación. La gran regla del socorrismo es utilizar cualquier medio posible antes de lanzarte al agua e intentar sacar a la persona que se está ahogando. Aunque seas un buen nadador y la persona en apuros pese la mitad que tú, has de tener en cuenta que una persona desesperada hará cualquier cosa para salvarse —para poder respirar—, incluso ahogarte a ti en su intento de sobrevivir. Lo mismo sucede con las mujeres y la telaraña de la vergüenza. Estamos tan desesperadas por salir y alejarnos de la vergüenza que siempre estamos pendientes de cuál de nuestras amigas merece más ser la presa.

Lo irónico (o quizás lo natural) es que las investigaciones nos dicen que juzgamos a las personas en áreas en las que nosotras también somos vulnerables a la vergüenza, y especialmente, a las personas que no son tan buenas en algún aspecto como nosotras. Si yo me considero una buena madre, no me interesa juzgar cómo lo hacen las demás. Si yo me siento bien con mi figura, no me dedico a burlarme de lo que pesan otras personas o de su aspecto. Somos crueles entre nosotras porque nos utilizamos como trampolín para proyectar hacia otra parte el vergonzoso defecto que percibimos en nosotras. Es doloroso e inútil, y si observamos la mezquina cultura femenina de las escuelas de enseñanza secundaria y de los institutos, también es contagiosa. Hemos transmitido este falso mecanismo de supervivencia a nuestras hijas.

En mis entrevistas con docentes y directores de centros escolares, he observado dos patrones que apuntan directamente a este tema. El primer patrón que me transmitió el profesorado y los jefes de estudios fue que los

niños que solían tener conductas intimidadoras, o rivalizaban en la escala social humillando a los demás, tenían padres que mostraban las mismas conductas. En lo que se refería a las niñas, la frase que más se repetía entre los entrevistados era: «A los padres no les preocupa la conducta de sus hijas; se sienten orgullosos de su popularidad». El director de una escuela me dijo que comparaba esta conducta con la de los padres, quienes lo primero que preguntan es: «Bueno, al menos «¿ha ganado mi hijo la pelea?»

El otro patrón, que ha surgido en los dos últimos años, es la edad de los niños en que empieza a suceder esto. Cuando inicié este trabajo, el acoso escolar no era un tema candente, pero como investigadora sobre la vergüenza, sabía que se estaba convirtiendo en una nueva tendencia. Hará unos diez años, escribí en una página de opinión sobre el acoso escolar y los *reality* de la televisión para el *Houston Chronicle*. En aquel entonces, me centré en los adolescentes porque los datos apuntaban la adolescencia como la primera franja de edad para estas conductas. En los dos últimos años, estoy oyendo que niñas y niños de primer curso de primaria ya empiezan a mostrarlas.

¿Cómo podemos romper con este insidioso patrón? Quizá decidiendo (y mostrando a nuestros hijos) que la solución a nuestro «enganche» a la vergüenza no es denigrar a otros para que también queden enganchados, sino cogernos de la mano y salir juntos de ella. Por ejemplo, si estamos en el supermercado y pasamos con nuestro carrito junto a una madre cuyo hijo está gritando a pleno pulmón y tirando los *Cheerios* por el suelo, tenemos una opción. Si elegimos utilizar ese momento para confirmar que somos mejores que ella, y que ella está enredada en la telaraña de un modo distinto al nuestro, pondremos los ojos en blanco en señal de desaprobación y pasaremos por su lado. Nuestra otra opción es intentar ofrecerle a esa madre nuestra mejor sonrisa de «no estás sola; yo también he pasado por esto, hermana», porque sabemos cómo se siente. Sí, la empatía exige cierta vulnerabilidad, y nos arriesgamos a recibir una mirada de «métete en tus asuntos», pero vale la pena intentarlo. No sólo afloja la telaraña que la está oprimiendo a ella, sino también la nuestra, para la próxima vez cuando se trate de nuestro hijo y de nuestros *Cheerios*; y puedes estar segura de que

sucederá.

Lo que me da esperanza sobre la predisposición a tender una mano y ofrecernos ayuda mutuamente es el creciente número de hombres y mujeres que conozco que están dispuestos a arriesgarse a ser vulnerables y a compartir sus historias de resiliencia a la vergüenza. Lo veo en programas formales e informales de asesoramiento. Lo veo en las personas que escriben en sus blogs y que comparten sus experiencias con los lectores. Lo veo en escuelas y programas que no sólo son cada vez más estrictos con el tema del acoso escolar entre el alumnado, sino que responsabilizan a los docentes, directores y padres de dichas conductas. Se está pidiendo a los adultos que den ejemplo de la genuinidad que quieren ver en sus hijos.

Se está produciendo una transformación silenciosa que nos está conduciendo de «arremeter contra el otro» a «dirigirnos hacia el otro». Indudablemente, esa transformación requerirá resiliencia a la vergüenza. Si estás dispuesto a atreverte a arriesgarte y a ser vulnerable con otras personas, el mérito tendrá el poder de liberarnos.

No se trata de michelines: hombres, mujeres, sexo e imagen corporal

En 2006, me reuní con veintidós alumnos de un centro de educación superior para adultos —hombres y mujeres— para hablar de la vergüenza. Era mi primera entrevista a un grupo mixto numeroso. En algún momento, un joven de veinte y pocos años explicó que se acababa de divorciar tras haber regresado de servir en el ejército y descubrir que su esposa tenía un amante. Nos contó que no le extrañó porque él sentía que «nunca era lo bastante bueno para ella». Dijo que siempre estaba pendiente de las necesidades y deseos de su mujer, pero cada vez que parecía estar cerca de satisfacerlos, ella «elevaba un poco más el listón».

Una joven de la clase también habló y nos dijo: «Los chicos hacen lo

mismo. Ellos tampoco están nunca satisfechos. Nunca somos lo bastante guapas, sexis o delgadas». En cuestión de segundos la conversación se centró en la imagen corporal y el sexo. La discusión trataba básicamente del miedo que da tener relaciones sexuales con alguien que te importa cuando estas preocupada o preocupado por tu aspecto físico. Las chicas que iniciaron la conversación dijeron: «No es fácil hacer el amor hundiendo la barriga. ¿Cómo vamos a estar por la labor si estamos preocupadas por nuestros michelines?»

El joven que nos había hablado de su divorcio dio un manotazo en la mesa, y dijo gritando: «¡No se trata de michelines! Es a vosotras a las que os preocupan. A nosotros no. ¡No nos importa una mierda!» Se hizo el más absoluto silencio en el aula. Respiró hondo un par de veces y prosiguió: «¡Dejad de inventaros todas esas cosas sobre lo que pensamos nosotros! Lo que realmente pensamos es: "¿Realmente me quieres?, ¿Te importo?, ¿Me deseas?, ¿Soy importante para ti?, ¿Soy lo bastante bueno para ti?". Eso pensamos. En lo que respecta al sexo, es como si nuestra vida estuviera en juego, ¿y vosotras os preocupáis por esas chorradas?»

En ese momento, la mitad de los chicos que había en el aula estaban tan emocionados que se habían tapado la cara con las manos. Unas cuantas chicas estaban llorando, y yo casi no podía respirar. La chica que había sacado el tema de la imagen corporal dijo: «No lo entiendo. Mi último novio siempre criticaba mi cuerpo».

El joven veterano que acababa de hacernos tocar de pies en el suelo respondió: «Eso es porque era un cabrón y no porque fuera un hombre. Algunos simplemente somos hombres. Por favor, dadnos un respiro».

Un hombre de mediana edad que estaba en el grupo también participó en la conversación, mirando fijamente el pupitre: «Es cierto. Cuando queréis estar con nosotros... de ese modo..., se consigue que nos sintamos más importantes. Crecemos un poquito. Creemos más en nosotros mismos. No sé por qué, pero es cierto. Yo estoy casado desde los dieciocho años. Pero con mi esposa todavía siento que es así».

Nunca jamás, antes de ese día, me hubiera imaginado que los hombres se

sintieran tan vulnerables respecto al sexo. Nunca me hubiera imaginado que su autoestima fuera en esa dirección. No lo entendía. Por lo tanto, entrevisté a muchos más hombres sobre el tema de la sexualidad, la vergüenza y la autoestima, incluidos profesionales de la salud mental. Una de mis últimas entrevistas sobre el tema fue a un terapeuta que tenía más de veinticinco años de experiencia con los hombres. Me explicó que a partir de que los niños cumplen ocho o diez años, aprenden que son ellos los que deben dar el primer paso en el sexo, y que el rechazo sexual pronto se convierte en el distintivo de la vergüenza masculina.

«Incluso en mi vida personal, cuando mi esposa no tiene ganas, todavía debo luchar contra los sentimientos de vergüenza. No importa que intelectualmente entienda por qué no le apetece. Soy vulnerable y es muy difícil», me explicó. Cuando le pregunté sobre su trabajo acerca de la adicción y la pornografía, me dio una respuesta que me ayudó a comprender el tema desde una perspectiva totalmente distinta. «Por cinco dólares y cinco minutos, piensas que estás consiguiendo lo que necesitas y no te arriesgas al rechazo», me respondió.

La razón por la que esa respuesta fue tan reveladora para mí fue porque era totalmente distinta a lo que sentían las mujeres. Tras entrevistar a mujeres durante una década, pude constatar que para ellas el tema de los hombres y la pornografía era porque no las consideraban lo suficientemente atractivas y/o por su falta de maestría sexual. Al final de mi entrevista con este maravilloso y sabio hombre, me dijo: «Creo que el secreto es que a la mayoría de los hombres el sexo les aterra. Por eso vosotras lo veis todo, desde la pornografía hasta la violencia, como intentos desesperados de ejercer el control y el poder. El rechazo es extremadamente doloroso».

Cultivar la intimidad —física o emocional— es prácticamente imposible cuando los factores que desencadenan nuestra vergüenza encuentran luz verde y crean la tormenta perfecta de vergüenza. A veces, estas tormentas de vergüenza están directamente relacionadas con el sexo y con la intimidad, pero, normalmente, son gremlins lejanos que causan estragos en nuestras relaciones. Entre los temas más comunes se encuentran la imagen corporal, el

envejecimiento, el aspecto, el dinero, la paternidad, la maternidad, el agotamiento, el resentimiento y el miedo. Cuando pregunté a los hombres, mujeres y parejas de qué forma practicaban la genuinidad respecto a estos temas tan delicados y personales, hubo una respuesta que se repitió una y otra vez: conversando con amabilidad y sinceridad, lo cual requiere más vulnerabilidad. Hemos de ser capaces de hablar sobre cómo nos sentimos, qué es lo que necesitamos y deseamos, y hemos de ser capaces de escuchar con el corazón y la mente abiertos. No hay intimidad sin vulnerabilidad. Otro gran ejemplo de la vulnerabilidad como coraje.

Las palabras que nunca podremos retirar

Demasiado cerca para misiles, cambiaré a pistolas.

TOP GUN

Cuando hablo con las parejas, me doy cuenta de que la vergüenza puede crear una de las dinámicas más letales de una relación. Las mujeres, que sienten vergüenza cuando no están siendo escuchadas o valoradas, normalmente recurren a ofender y a provocar con sus críticas («¿Por qué nunca te esfuerzas?» o «Nunca lo haces bien»). Los hombres, a su vez, cuando están avergonzados y se sienten criticados por no ser aptos, o se cierran (lo que incita a que las mujeres sigan chinchando y provocando más), o responden con ira.

Durante los primeros años de nuestro matrimonio, Steve y yo caímos en este patrón. Recuerdo una discusión en que los dos estábamos extraordinariamente enfadados. Tras diez minutos de interminables reproches por mi parte, se giró y me dijo: «Déjame en paz veinte minutos. Ya está bien. No volveré a hacerlo». Cuando se encerró con llave, me enfurecí tanto que

aporreé la puerta y le dije gritando: «Vuelve aquí y pelea conmigo». En ese momento, cuando escuché mis palabras, me di cuenta de qué estaba sucediendo. Él estaba a punto de cerrarse o estallar en cólera, y yo no me sentía escuchada ni entendida. El resultado fue desesperación mutua.

Steve y yo llevamos casi dieciocho años casados, y este año celebraremos los veinticinco años de nuestra primera cita. Sin lugar a dudas, él es lo mejor que me ha pasado nunca. Cuando nos casamos, ninguno de los dos sabíamos qué era una buena convivencia ni qué implicaba lograr que funcionase. Si nos preguntas hoy en día cuál creemos que es la clave de nuestra relación, la respuesta sería: vulnerabilidad, amor, humor, respeto, pelear sin estar motivados por la vergüenza y vivir sin sentido de culpa. En parte lo aprendimos por nuestra cuenta mediante el ensayo y el error, pero también lo hemos aprendido de las personas que han participado en mi investigación, de aquellas que tuvieron suficiente valor para compartir sus historias conmigo. Les estoy muy agradecida.

Creo que todos estamos de acuerdo en que la vergüenza es una experiencia terriblemente dolorosa. Muchas veces no nos damos cuenta de que provocar la vergüenza es igualmente doloroso, y para eso no hay nadie que pueda hacerlo con mayor precisión que tu pareja o uno de tus progenitores. Son las personas que mejor nos conocen y que son testigos de nuestras vulnerabilidades y temores. Afortunadamente, podemos disculparnos por avergonzar a un ser querido, pero lo cierto es que esos comentarios vergonzosos dejan huella. Y avergonzar a un ser querido aprovechando su vulnerabilidad es una de las brechas más peligrosas que se pueden abrir en una relación. Incluso, aunque nos disculpemos, habremos causado un grave perjuicio porque habremos demostrado nuestra voluntad de usar información sagrada como arma.

En *Los dones de la imperfección*, comparto la definición de amor que he desarrollado basándome en mis datos. Aquí está:

> Cultivamos el amor cuando somos capaces de permitir que nuestro yo más vulnerable y poderoso salga a la luz y se dé a conocer, y cuando honramos

con confianza, respeto, amabilidad y afecto la conexión espiritual que se desarrolla a raíz de ese ofrecimiento.

El amor no es algo que demos o consigamos, sino algo que nutrimos y desarrollamos, una conexión que sólo se puede cultivar entre dos personas cuando ya existe dentro de cada una de ellas; sólo podemos amar a los demás en la misma medida en que nos amamos a nosotros mismos.

La vergüenza, la culpa, la falta de respeto, la traición y la retirada del afecto dañan las raíces de las que surge el amor. El amor sólo puede sobrevivir a estas heridas si se reconocen, se curan y dejan de producirse.

Desarrollar esta definición ha sido una de las cosas más difíciles que he hecho en mi vida. Profesionalmente, me parecía arrogante intentar describir algo tan importante como el amor. Me parecía una labor que era mejor dejarla para los poetas y los artistas. Lo que me motivó no fue «dar en el clavo», sino que fuera una forma de iniciar una conversación sobre qué necesitamos y deseamos del amor. No me importa si estoy equivocada, pero hablemos del amor. Vamos a hablar sobre la experiencia que da sentido a nuestra vida.

Personalmente, he luchado contra los datos con todos mis medios. Me he hartado de escuchar que amarse a uno mismo era el requisito previo para amar a los demás, y no soportaba esa idea. A veces, es mucho más fácil amar a Steve y a los niños que amarme a mí misma. Es mucho más fácil aceptar sus rarezas que practicar el amor hacia mí misma respecto a los que yo considero mis graves defectos. Pero después de practicar el amor hacia mí misma estos dos últimos años, puedo decir que me ha ayudado a mejorar enormemente mis relaciones con mis seres queridos. Me ha dado el valor para ser yo misma y poder expresar nuevas formas de vulnerabilidad, eso es el amor.

Cuando pensamos sobre la vergüenza y el amor, la pregunta más acuciante es ésta: ¿Estamos practicando el amor? Sí, la mayoría de nosotros somos muy buenos profesándolo, en ocasiones hasta diez veces al día. Pero ¿cumplimos con lo que estamos diciendo? ¿Somos capaces de mostrar nuestros aspectos más vulnerables? ¿Estamos mostrando confianza, amabilidad, afecto y

respeto a nuestra pareja? Nuestros problemas en las relaciones no vienen por la ausencia de amor; lo que crea las heridas es nuestro fracaso en practicarlo.

Vuélvete auténtico

Como he mencionado anteriormente en este capítulo, y tú lo recordarás, los investigadores descubrieron que los atributos de agradable, delgada y modesta eran las cualidades que nuestra cultura asocia con la feminidad. Bien, al revisar los atributos asociados con la masculinidad en Estados Unidos, los mismos investigadores identificaron los siguientes: ganar, control emocional, asumir riesgos, violencia, dominancia, *playboy*, independencia, superioridad laboral, poder sobre las mujeres, rechazo de la homosexualidad y tener como meta conseguir un estatus social.

Comprender esta lista y lo que supone es de vital importancia para comprender la vergüenza y cultivar la resiliencia. También he explicado al principio de este capítulo que la vergüenza es universal, pero los mensajes y las expectativas que desatan la vergüenza están organizados por género. Estas normas femeninas y masculinas son la base de los desencadenantes de la vergüenza, y ésta es la razón: si las mujeres quieren jugar según las normas, han de ser dulces, delgadas y guapas, permanecer calladas, ser madres y esposas perfectas, y no reconocer su propio poder. Si te sales de estas expectativas, ¡BUM!, la telaraña de la vergüenza se cierra. Los hombres, por otra parte, tienen que dejar de sentir, empezar a ganar dinero, poner a todo el mundo en su sitio y llegar a la cima o morir en el intento. Abre la tapa de tu caja para respirar un poco de aire fresco, o descorre la cortina un poco para ver qué está pasando, y ¡BUM!, la vergüenza te pone en tu sitio.

Creo que vale la pena añadir que para los hombres también hay un mensaje cultural que promueve la crueldad homofóbica. Si en nuestra cultura quieres ser masculino, no basta con ser heterosexual, también has de mostrar un claro rechazo hacia la comunidad gay. En la investigación, el condicionante de «*haz esto* o *rechaza a esta gente* si quieres pertenecer a nuestro grupo»

resultó ser una de las principales causas para sentir vergüenza.

No importa si el grupo es una Iglesia, una banda, un grupo de costura o si se trata de la propia masculinidad, pero pedir a sus miembros que rechacen, no reconozcan o se alejen de otro grupo de personas como condición para «formar parte de» siempre es una actitud que se basa en el control y el poder. Creo que deberíamos cuestionarnos las intenciones de cualquier grupo que insista en que hemos de despreciar a otras personas como requisito previo para integrarnos en él. Puede ir disfrazado de integración, pero la verdadera integración no necesita despreciar nada.

Cuando examino detenidamente esos once atributos de la masculinidad, llego a la conclusión de que no me gustaría pasar el resto de mis días con un hombre que los posea, ni me gustaría educar a mi hijo con él. La palabra que se me ocurre cuando pienso en un tipo de vida construido sobre estos principios es *solitaria*. La imagen que me viene a la cabeza vuelve a ser la de El Mago de Oz. Éste no es una persona real con necesidades humanas, sino una «enorme y poderosa» proyección de lo que se supone que ha de ser un hombre. Una proyección solitaria, agotadora y depresiva.

Cuando hablo con hombres y mujeres con un alto grado de resiliencia a la vergüenza, son muy conscientes de la lista de atributos. Tienen presentes esas restricciones, de modo que cuando la vergüenza empieza a acecharlos, o se dan cuenta de que están avergonzados, pueden evaluar la realidad de esas «normas» y aplicar el segundo elemento de la resiliencia a la vergüenza: la conciencia crítica. En resumen, pueden elegir conscientemente no seguir el juego.

El hombre avergonzado dice: «Se supone que no he de inmutarme al despedir a estas personas».

El hombre que practica la resiliencia a la vergüenza responde: «No me trago ese mensaje. He trabajado con estas personas cinco años; conozco a sus familias y me permito preocuparme por ellas».

La vergüenza le susurra al oído de la mujer que está fuera de casa en un viaje de negocios: «No eres una buena madre porque te vas a perder la función de teatro de la clase de tu hijo».

Ella responde: «Ya te oigo, pero hoy no voy a poner este CD. Mi labor como madre está por encima de una función de teatro de la escuela. Ahora, déjame en paz».

Una de las formas más potentes en que se refuerzan nuestros desencadenantes de la vergüenza es cuando aceptamos un contrato social que se basa en estas ideologías restrictivas de género. Nuestras relaciones vienen definidas por la aceptación de hombres y mujeres de: «Yo cumpliré con mi papel, y tú cumplirás con el tuyo». Uno de los patrones que se desveló en la investigación fue que interpretar nuestros papeles se vuelve casi insoportable cuando llegamos a la mitad de la vida. Los hombres se sienten cada vez más desconectados, y el miedo al fracaso es casi paralizador. Las mujeres están agotadas, y por primera vez ven claramente que esas expectativas son inviables. Los logros, elogios y adquisiciones, que son la parte que nos seduce de vivir conforme a este contrato, empiezan a parecernos un pacto con el diablo.

Recordar que la vergüenza es el miedo a la desconexión (el miedo a no ser merecedores de que nos quieran y a no estar integrados) da lugar a que sea más fácil entender por qué muchas personas en la mediana edad se vuelcan en exceso en la vida de sus hijos, trabajan sesenta horas a la semana o bien son infieles a su pareja, tienen adicciones y se desconectan. Empezamos a querer ser nosotros mismos. Pero las expectativas y mensajes que alimentan esa vergüenza impiden que nos realicemos plenamente como personas.

Hoy, cuando miro atrás, estoy muy agradecida a las personas que han compartido sus historias conmigo. Estoy agradecida porque han tenido el valor de decir: «Éstos son mis secretos y mis miedos, esto es lo que me ha hecho doblegarme, y así es como he aprendido a volver a defender mi mérito». También estoy en deuda con el hombre del suéter amarillo de Izod; su vulnerabilidad y sinceridad fueron el motor para iniciar el trabajo que ha cambiado mi carrera para siempre, y lo más importante, también mi vida.

Cuando veo todo lo que he aprendido durante este tiempo sobre la vergüenza, el género y el mérito, la gran lección es: si vamos a descubrir nuestro camino para salir de la vergüenza y apoyarnos mutuamente, la

vulnerabilidad es el camino y el valor es la luz. Dejar a un lado esas listas de lo que *se supone que hemos de ser* es un acto de valentía. Amarnos a nosotros mismos y apoyarnos mutuamente en el proceso de volvernos auténticos quizá sea el acto más importante de atrevernos a arriesgarnos.

Concluiré este capítulo con un fragmento del clásico infantil *El conejo de terciopelo* (edición de 1922), de Margery Williams. Mi amiga DeeDee Parker Wright me lo envió el año pasado con una nota que decía: «Esto es ser genuino». Estoy de acuerdo. Es un hermoso recordatorio de que es mucho más fácil ser auténticos cuando sabemos que nos aman:

> —Ser real no consiste en cómo estás hecho —dijo el Caballito de Piel—. Es algo que te sucede. Cuando un niño te ama durante mucho, mucho tiempo, no sólo para jugar contigo, sino que realmente te ama, entonces te conviertes en algo real.
>
> —¿Duele? —preguntó el Conejito.
>
> —A veces —respondió el Caballito de Piel, pues siempre decía la verdad—. Cuando eres real, no te importa que te hagan daño.
>
> —¿Te sucede de pronto, como cuando te dan cuerda —preguntó el Conejito—, o poco a poco?
>
> —No sucede de repente —dijo el Caballito de Piel—. Te va sucediendo paulatinamente. Tarda mucho tiempo. Ésa es la razón por la que no les suele suceder a los que se quiebran con facilidad, o tienen bordes afilados o se han de guardar cuidadosamente. En general, cuando te vuelves real, se te habrá caído casi todo el pelo, se te habrán saltado los ojos, desgastado las articulaciones y estarás muy maltrecho. Pero nada de esto importa, porque cuando eres real, ya no puedes ser feo, salvo para las personas que no entienden.

CAPÍTULO 4

EL ARSENAL DE LA VULNERABILIDAD

La palabra *persona* viene del griego que significa «máscara de teatro». En mi trabajo, las máscaras y la armadura son metáforas perfectas de cómo nos protegemos ante el malestar de la vulnerabilidad. Las máscaras nos ayudan a sentirnos más seguros, aunque a veces sean asfixiantes. La armadura logra que nos sintamos más fuertes, aunque acabemos agotados por ir arrastrando ese peso extra. La ironía es que cuando estamos frente a alguien que se oculta o se protege con máscaras y armadura, nos sentimos frustrados y desconectados. Ésta es la paradoja: *la vulnerabilidad es lo último que quiero que veas en mí, pero lo primero que busco en ti*.

Si tuviéramos que dirigir una obra teatral sobre el arsenal de la vulnerabilidad, el entorno sería un bar de instituto y los personajes tendrían entre once, doce y trece años. He escogido estas edades porque a veces es difícil ver la armadura en los adultos. Cuando hace mucho tiempo que la llevamos, se amolda a nuestro cuerpo y acaba siendo indetectable; es como una segunda piel. Con las máscaras sucede lo mismo. He entrevistado a cientos de participantes que me han transmitido el mismo miedo: «Ahora no puedo sacarme la máscara; nadie sabe cómo soy realmente: ni mi pareja, ni mis hijos, ni mis amigos; nunca ven a mi verdadero yo. Ni siquiera yo estoy seguro de quién hay ahí debajo».

No obstante, los preadolescentes o pubescentes son muy distintos. En los últimos cursos de la enseñanza básica y los primeros de la secundaria es donde la mayoría de las personas empezamos a probar con formas nuevas y diferentes de protegernos. A esta tierna edad, la armadura todavía nos resulta extraña y nos cuesta encajar. Los niños son torpes en sus intentos de esconder el miedo y las dudas sobre ellos mismos, lo que facilita a los observadores

ver exactamente qué tipo de armadura están utilizando y por qué. Y según su grado de vergüenza y de miedo, a la mayoría de ellos todavía se les ha de convencer de que merece la pena el esfuerzo, dada la pesadez de la armadura y la asfixia de la máscara. Se ponen y sacan su persona y protección sin dudarlo, a veces en la misma frase: «No me importa lo que piensen esas personas. Son estúpidas. El baile es estúpido. ¿Puedes llamar a sus madres y preguntarles qué se van a poner? Espero poder bailar».

Las actividades especiales extraescolares de mi juventud parecían estar diseñadas para que exploráramos justamente esas ideas. Nos traían al chico estúpido que lo único que pretendía era integrarse, y a la sabelotodo que procuraba llamar la atención para ocultar su sufrimiento por el reciente divorcio de sus padres. Nuestros mecanismos de defensa pueden ser más sofisticados cuando somos adultos, pero la mayoría de nosotros hemos aprendido a llevar la armadura durante esos difíciles e impresionables años, y podemos regresar a esos tiempos en un instante.

Por experiencia personal, puedo decir que lo más difícil de educar a mi hija durante la etapa de la enseñanza secundaria es tener que enfrentarme a la niña difícil y con manos sudorosas del último curso que hay en mí. Mi instinto por aquel entonces era esconderme y correr, y muchas veces sigo sintiendo que ese instinto se apodera de mí cuando Ellen tiene algún problema. Juro que hay momentos en que ella describe una situación en la escuela, y yo percibo claramente el olor del bar de secundaria.

Tanto si tenemos catorce como cincuenta y cuatro años, nuestra armadura y nuestras máscaras estarán hechas a medida para la vulnerabilidad, el malestar y el dolor personal que intentamos minimizar. Ésta es la razón por la que me sorprendió descubrir que todos compartimos una pequeña gama de mecanismos de defensa. Nuestra armadura puede estar hecha a medida, pero ciertas partes son intercambiables. Al abrir las puertas del arsenal, exponemos a la luz del día los pedacitos y partes más universales, pero también podemos hurgar en los armarios que encierran esos artículos menos universales, pero a menudo peligrosos, que nos sirven para protegernos de la vulnerabilidad.

Si eres como yo, te sentirás tentado de asumir esta información y crear tu

propia actividad especial extraescolar, pues estos mecanismos compartidos aparecieron el mismo día en que mi primer impulso fue etiquetar la conducta de las personas que me rodeaban y asignarles un estereotipo: «Ella lleva esta máscara, y mi vecina usa descaradamente su armadura». La naturaleza humana tiende a clasificar y a querer simplificar las cosas en exceso, pero creo que eso nos aleja del tema. Nadie utiliza sólo una de estas defensas compartidas. A la mayoría de nosotros casi todas ellas nos resultarán familiares, según nuestras circunstancias personales. Tengo la esperanza de que echar un vistazo dentro de ese arsenal nos ayudará a mirar en nuestro interior. ¿Cómo nos protegemos? ¿Cuándo y cómo empezamos a utilizar estos mecanismos de defensa? ¿Que haría falta para que nos sacáramos la armadura?

La orden de «suficiente»

Para mí la parte más importante de mi investigación ha sido descubrir las estrategias que estoy a punto de describir y que parecen autorizar a las personas a sacarse las máscaras y la armadura. Suponía que iba a encontrar estrategias únicas para cada mecanismo de defensa, algo parecido a lo que surgió en las diez directrices sobre las que escribí en *Los dones de la imperfección*. Pero no ha sido así.

En el primer capítulo he hablado de «suficiente» como lo contrario a escasez, y de las propiedades de la escasez como la vergüenza, la comparación y la desconexión. Pues bien, parece que creer que somos «suficiente» es la forma para salir de la armadura: nos da permiso para sacarnos las máscaras. Con ese sentimiento de «suficiente» llega la aceptación del mérito, las fronteras y el compromiso. Ésta es la esencia de todas las estrategias que utilizaban los participantes de mi investigación para liberarse de su armadura:

- Soy suficiente (mérito en vez de vergüenza).

- Ya he tenido suficiente (fronteras en vez de competitividad y comparación).
- Dar la cara, asumir riesgos y hacerme visible es suficiente (compromiso en vez de desconexión).

Cuando leas este capítulo, creo que es conveniente que sepas que todas las personas a las que he entrevistado me han hablado de sus luchas contra la vulnerabilidad. No hay personas afortunadas capaces de reconocer abiertamente su vulnerabilidad sin reservas, dudas o miedos. En lo que a incertidumbre, riesgos y exposición a las emociones se refiere, he escuchado una y otra vez cómo las personas me explicaban sus intentos de utilizar algún tipo de armadura antes de darse por vencidas:

- «Mi primer impulso era _____, pero eso nunca me funcionó, por eso ahora _____, y eso ha cambiado mi vida».
- «He pasado años _____ hasta que un día probé _____, y eso fortaleció mi matrimonio».

El año pasado di una charla sobre la vulnerabilidad a un equipo de SWAT 350 (cuerpo de operaciones especiales), a oficiales de vigilancia para presos con libertad condicional y a funcionarios de prisiones. (Sí, fue tan apabullante como suena.) Un oficial del SWAT se me acercó y me dijo: «La única razón por la que la he escuchado es porque usted es tan mala abriéndose como lo somos nosotros. Si no estuviera debatiéndose con la vulnerabilidad, no confiaríamos ni lo más mínimo en usted».

No sólo le creí, sino que le di la razón. Confío en las estrategias sobre las que estoy escribiendo por dos razones. En primer lugar, las personas que participaron en mi investigación y que las compartieron conmigo tuvieron que luchar contra los mismos gremlins, malestares y dudas a las que todos nos enfrentamos. En segundo lugar, he practicado estas estrategias en mi propia vida y sé a ciencia cierta que no son sólo nuevas estrategias: son salvavidas.

Las tres formas de protegerse que voy a mencionar a continuación son lo que yo llamo el «arsenal común de la vulnerabilidad», porque he descubierto que todos las incorporamos de algún modo en nuestra armadura personal. Éstas son: **temer la dicha**, o el miedo paradójico que sabotea cualquier

felicidad momentánea; **perfeccionismo**, o creer que hacerlo todo perfecto te va a librar de sentir vergüenza; y **anestesiarse**, o aceptar cualquier cosa que nos libre del dolor de la incomodidad y el sufrimiento. Cada escudo va acompañado de estrategias de «atreverse a arriesgarse», todas ellas variantes de «ser suficiente» que han demostrado su eficacia para desarmar nuestros tres mecanismos de defensa más comunes.

Escudos comunes de la vulnerabilidad El escudo: temer la dicha

Puesto que estudio emociones como la vergüenza, el miedo y la vulnerabilidad, poco podía imaginarme que investigar el constructo de la dicha supondría un cambio radical en mi vida profesional y personal. Pero así ha sido. Tras haber dedicado varios años a estudiar qué significa sentir dicha, podría decir que la dicha quizá sea la emoción que más cuesta sentir. ¿Por qué? Pues porque cuando perdemos nuestra capacidad o voluntad para ser vulnerables, la dicha se convierte en algo a lo que nos aproximamos con mucho tiento. Nuestro yo joven que transmitía incondicionalmente sus mejores deseos de dicha cambia lentamente y sin darnos cuenta. Ni siquiera parece que nos demos cuenta de que está pasando o por qué. Sólo sabemos que anhelamos más dicha en nuestra vida, que pasamos hambre de dicha.

En la cultura de la escasez profunda —no sentirnos nunca a salvo, no tener certeza o no estar lo bastante seguros—, la dicha puede parecernos un montaje. Nos levantamos por la mañana y pensamos: «El trabajo me va bien. Mi familia está sana. No hay ninguna crisis importante. La casa todavía está en pie. Hago ejercicio y me encuentro bien. ¡Oh, mierda! Esto es malo. Esto es muy malo. Seguro que alguna desgracia me está acechando a la vuelta de la esquina».

O nos ascienden, y lo primero que pensamos es: «Demasiado bonito para ser verdad. ¿Dónde está la trampa?» Nos enteramos de que estamos

embarazadas y pensamos: «Nuestra hija está sana y es feliz, algo malo le va a pasar a este bebé. Lo presiento». Hacemos nuestras primeras vacaciones en familia, pero en vez de estar entusiasmados, forjamos planes por si se estrella el avión o se hunde el barco.

Siempre estamos a la espera de que se caiga el otro zapato. Esta expresión es de principios de 1900, cuando los inmigrantes que abarrotaban las ciudades se hacinaban en casas de vecinos donde, literalmente, oías hasta cuando el vecino del piso de arriba se quitaba los zapatos por la noche. Cuando oías que caía el primer zapato al suelo *esperabas a que cayera el segundo*. A pesar de que hoy en día el mundo es mucho más seguro que a principios del siglo pasado, y nuestra esperanza de vida es mayor que la de esas personas que esperaban a que cayera el segundo zapato al suelo, las probabilidades son mucho más elevadas para nosotros. La mayoría de nosotros pensamos en el segundo zapato como en algo aterrador: un ataque terrorista, un desastre natural, una epidemia de *E. coli* donde solemos comprar, un tiroteo en una escuela...

Cuando empecé a preguntar a los participantes sobre las experiencias que les hacían sentirse más vulnerables, no esperaba que la dicha fuera una de las respuestas. Esperaba que mencionaran el miedo y la vergüenza, pero no los momentos felices de su vida. Me quedé atónita al escucharles decir que se sentían más vulnerables cuando:

- Estoy de pie junto a mis hijos mientras duermen.
- Reconozco cuánto quiero a mi esposo/a.
- Me doy cuenta de la suerte que tengo.
- Adoro mi trabajo.
- Estoy con mis padres.
- Veo a mis padres con mis hijos.
- Pienso en mi relación con mi novio.
- Pienso en comprometerme.
- Estoy en fase de remisión.
- Tengo un hijo.

- Me dan un ascenso.
- Soy feliz.
- Me enamoro.

No sólo me desconcertó escuchar estas respuestas, sino que sabía que yo tenía problemas.

Antes de mi ~~crisis~~ despertar espiritual de 2007, temer la dicha era una de las piezas de mi armadura de las que no era consciente. Cuando relacioné por primera vez la vulnerabilidad y la dicha de la que me hablaban los participantes, casi me quedo sin respiración. Siempre había considerado que mi planificación constante del desastre inminente era mi pequeño secreto. Pensaba que era la única que se quedaba de pie junto a sus hijos mientras dormían, y que en el mismo instante en que me llenaba de amor y de adoración, me imaginaba que les sucedía algo realmente terrible. Estaba segura de que era la única que me imaginaba accidentes de coche y ensayaba esas terroríficas conversaciones con la policía que todos tememos.

Una de las primeras historias que escuché fue la de una mujer de casi cincuenta años. «Solía obviar todo lo bueno e imaginarme el peor desastre posible —me dijo—. Literalmente, imaginaba el peor de los panoramas e intentaba controlar todos los resultados. Cuando mi hija fue aceptada en la universidad que deseaba, sabía que le pasaría algo malo si se iba demasiado lejos. Antes de que se marchara, me pasé todo el verano intentando convencerla de que fuera a una universidad de la zona. Eso acabó con su confianza y nos privó de pasárnoslo bien ese último verano. Fue una lección muy dolorosa. Ahora cruzo los dedos, doy las gracias, rezo e intento como puedo alejar de mi cabeza las imágenes negativas. Por desgracia, le he transmitido esta forma de pensar a mi hija. Cada vez tiene más miedo de probar cosas nuevas, sobre todo si las cosas le van bien. Dice que no quiere "tentar a la suerte".»

Un hombre de sesenta y pocos años me dijo: «Pensaba que la mejor forma de vivir la vida era esperando siempre lo peor. De ese modo, si sucedía, estabas preparado, y si no sucedía, te sorprendías positivamente. Entonces

tuve un accidente de coche y mi esposa murió en él. Es inútil decir que esperar lo peor no me sirvió para nada. Y lo más grave es que todavía me arrepiento de no haber disfrutado plenamente de todos los momentos maravillosos que compartimos. Ahora, mi compromiso con ella es disfrutar plenamente de cada momento. Desearía que estuviera aquí, ahora que sé cómo hacerlo».

Estas historias ilustran que el concepto de temer la dicha, como método para mitigar la vulnerabilidad, se entiende mejor como un continuo que va desde «el ensayo de la tragedia» hasta lo que yo denomino «decepción perpetua». Algunos de nosotros, como la mujer de la primera historia, enseguida se trasladan al peor de los escenarios cuando la dicha saca su vulnerable cabeza, mientras que otros no llegan nunca a sentirla y prefieren permanecer en un estado crónico de decepción perpetua. Lo que describen las personas de la decepción perpetua es esto: «Es más fácil vivir en la decepción que sentirse decepcionado. Te sientes más vulnerable cuando entras y sales de la decepción que cuando tienes en ella tu campamento permanente. Sacrificas la dicha, pero sufres menos».

Estos dos extremos del continuo narran la misma historia: para disfrutar de los momentos de dicha intensa en nuestra vida hace falta vulnerabilidad. Si, como he hecho yo, te has quedado de pie junto a la cama de tus hijos y pensado: «Os quiero tanto que casi no puedo respirar», y en ese momento te han venido imágenes de que a tus hijos les sucedía algo terrible, que sepas que no estás loca ni sola. Casi el 80 % de los padres que he entrevistado reconocían haber tenido esa experiencia. El mismo porcentaje que con los padres con los que he hablado y trabajado en el transcurso de los años. ¿Por qué? ¿Qué estamos haciendo y por qué caray lo hacemos?

Cuando nos hemos dado cuenta de la conexión que existe entre vulnerabilidad y dicha, la respuesta es bastante directa: intentamos vencer la vulnerabilidad por la fuerza. No queremos que el dolor nos ataque por sorpresa. No queremos que nos pille con la guardia baja, así que, literalmente, practicamos lo peor o no nos apartamos nunca de la decepción que hemos elegido.

Para los que ensayamos la tragedia, hay una razón por la que esas imágenes invaden nuestra mente en cuanto nos desborda la alegría. Cuando nos pasamos la vida (consciente o inconscientemente) tratando de evitar la vulnerabilidad, no nos queda espacio para la incertidumbre, el riesgo y la exposición emocional a la dicha. Para muchas personas, incluso existe una respuesta fisiológica: un sentimiento de «no estar en nuestra propia piel». Necesitamos desesperadamente más alegría, pero al mismo tiempo no podemos tolerar la vulnerabilidad.

Y nuestra cultura nos apoya en nuestro macabro ensayo: la mayoría de nosotros guardamos un arsenal de imágenes terribles a las que podemos recurrir en el instante en que la vulnerabilidad se apodera de nosotros. Muchas veces pido que levanten la mano las personas que la semana anterior hayan visto alguna escena de violencia explícita: un 20 % del público la levanta. Luego vuelvo a formular la petición: «Que levanten la mano las personas que hayan visto las noticias, *CSI*, *NCIS*, *Ley y orden*, *Bones* o cualquier otra serie de crímenes de la televisión». En ese momento casi el 80 o el 90 % de la sala levanta la mano. Tenemos las imágenes que necesitamos para activar el temor a la dicha al alcance de nuestras huellas dactilares neurológicas.

Somos seres visuales. Confiamos en lo que vemos, lo consumimos y lo almacenamos mentalmente. Recuerdo que hace poco íbamos en coche Steve, los niños y yo para ir a pasar el fin de semana a San Antonio. Charlie nos estaba haciendo su habitual juego del parvulario de «¡Toc toc! ¿Quién es?», y todos nos partíamos de risa, incluida su hermana mayor. Empecé a sentir una gran alegría, pero en cuestión de segundos la vulnerabilidad, la compañera inseparable de la dicha, me asaltó, y me estremecí al recordar una imagen de las noticias en las que se veía un SUV (todoterreno de ciudad) volcado en la I-10 y dos asientos vacíos sobre el asfalto cerca del camión. Mi risa se transformó en pánico, y recuerdo que solté: «Reduce la velocidad, Steve». Él me miró alucinado con cara de desconcierto y me respondió: «Pero si estamos parados».

Atrévete a arriesgarte: practica la gratitud

Hasta los que hemos aprendido a «ceder» a la dicha y a aceptar nuestras experiencias no somos inmunes al desagradable malestar que provoca la vulnerabilidad que suele acompañar a los momentos de gozo. Hemos aprendido a utilizarlo como un recordatorio en vez de como un aviso. Lo más sorprendente (y lo que cambió mi vida) es que la naturaleza de ese recordatorio fue la que marcó la diferencia: para las personas que aceptan de buen grado la experiencia, el malestar de la vulnerabilidad que acompaña a la felicidad intensa es una invitación a practicar la gratitud, a reconocer lo verdaderamente agradecidos que estamos por la persona, la belleza, la conexión o simplemente por el momento que disfrutamos.

Por lo tanto, la gratitud, según revelaron los datos, era el antídoto contra el temor a la dicha. En realidad todos los participantes que me hablaron sobre la facultad de estar abiertos a la dicha también me hablaron de la importancia de practicar la gratitud. Este patrón de asociación se repetía tanto en los datos que, como investigadora, me comprometí a no hablar de la dicha sin hablar de la gratitud.

No era sólo la relación entre dicha y gratitud lo que me sorprendió, sino que me alucinó el hecho de que los participantes siempre describían la dicha y la gratitud como prácticas espirituales vinculadas a una creencia en la conexión entre los seres humanos y un poder superior a nosotros. Sus historias y descripciones aclaraban este tema, pues señalaban la diferencia entre felicidad y dicha. Los participantes describieron la felicidad como una emoción que acompaña a las circunstancias, y describían la dicha como una forma espiritual de comprometerse con el mundo que está asociada a la práctica de la gratitud. Aunque al principio me sorprendió la relación entre dicha y vulnerabilidad, ahora es perfectamente lógica para mí, y puedo entender por qué la gratitud es el antídoto contra el temor a la dicha.

La escasez y el miedo conducen a temer la dicha. Tenemos miedo de que el sentimiento de dicha no dure, o que no sea suficiente, o que la transición hacia la decepción (o lo que sea que nos espere) sea demasiado dura. Hemos

aprendido que, en el mejor de los casos, entregarnos a la dicha supone prepararnos para un desengaño, y en el peor, invita al desastre. Y nos debatimos con el tema del mérito. ¿Nos merecemos nuestra dicha, dados nuestros defectos e imperfecciones? ¿Qué pasa con los niños que se mueren de hambre y los países asolados por las guerras? ¿Quiénes somos nosotros para ser dichosos?

Lo contrario a la escasez es la suficiencia; luego, practicar la gratitud es la forma que tenemos de reconocer que hay suficiente y que somos suficiente. Utilizo la palabra «practicar» porque los participantes me hablaron de prácticas tangibles de gratitud, más que del mero hecho de tener una actitud de gratitud o de sentirnos agradecidos. Me dieron ejemplos específicos de prácticas de gratitud que incluían desde tener diarios personales de gratitud hasta potes de gratitud para realizar rituales de agradecimiento en familia.

De quienes más aprendí sobre las prácticas de gratitud y la relación entre la escasez y la dicha que tiene lugar en la vulnerabilidad, fue de los hombres y mujeres que habían sufrido algunas de las peores pérdidas inimaginables, o que habían sobrevivido a los mayores traumas. Entre ellos había padres o madres cuyos hijos habían muerto, familias con seres queridos con enfermedades terminales, o supervivientes de genocidios y desgracias. Una de las preguntas que me hacen con más frecuencia es: «¿No te deprime hablar tanto sobre la vulnerabilidad y escuchar las luchas más oscuras de las personas?» Mi respuesta es: «No, nunca». Y se debe a que esas personas que han compartido valerosamente sus conflictos conmigo me han enseñado más sobre el mérito, la resiliencia y la dicha de lo que he aprendido en ninguna otra área de mi trabajo.

Y el mayor regalo para mí han sido las tres lecciones que he aprendido sobre la dicha y la luz de las personas que han pasado tiempo sufriendo y en la oscuridad:

1. **La dicha nos llega en determinados momentos: momentos normales y corrientes. Cuando estamos demasiado ocupados buscando lo extraordinario, nos arriesgamos a perdernos la dicha**. La cultura de la escasez puede hacernos temer tener una vida insignificante y ordinaria, pero

cuando hablas con las personas que han sufrido grandes pérdidas, es evidente que la dicha no es un valor constante. Todos los participantes, sin excepción, que me hablaron de sus pérdidas y de lo que más echaban en falta, me hablaron de los momentos ordinarios: «Si pudiera bajar la escalera y ver a mi marido sentado a la mesa maldiciendo las noticias del periódico...», «Si pudiera oír la risa de mi hijo en el jardín», «Mi madre me enviaba unos mensajes de texto de lo más surrealistas; nunca supo hacer funcionar el móvil. Ahora, daría lo que fuera por recibir uno de esos mensajes».

2. **Da gracias por lo que tienes.** Cuando preguntaba a las personas que habían superado tragedias cómo podemos cultivar y demostrar más la compasión por los que sufren, las respuestas siempre eran las mismas: «No te alejes de la dicha de tu hijo porque yo haya perdido al mío», «No des por sentado lo que tienes: celébralo», «No te disculpes por lo que tienes. Da gracias por ello y comparte tu gratitud con los demás», «¿Están sanos tus padres? Alégrate y diles lo importantes que son para ti». *Cuando honras lo que tienes, estás honrando lo que yo he perdido.*
3. **No desaproveches la dicha.** No podemos prepararnos para la tragedia y la pérdida. Cuando convertimos cualquier oportunidad de sentir dicha en una prueba de desesperación, estamos malgastando nuestra resiliencia. Sí, bajar la guardia ante la dicha es incómodo. Sí, da miedo. Sí, es vulnerable. *Pero cada vez que nos permitimos ceder a la dicha y rendirnos a esos momentos, creamos más resiliencia y cultivamos la esperanza.* La dicha pasa a formar parte de nosotros, y cuando nos suceden cosas malas —que suceden—, nos hacemos más fuertes.

Tardé unos dos años en comprender e integrar esta información, y empezar a cultivar la práctica de la gratitud. Ellen, por otra parte, parecía entender intuitivamente la importancia de reconocer y aceptar la dicha. Cuando mi hija iba a primer curso de primaria, una tarde hicimos campana y nos fuimos al parque; nos montamos en un patín de pedales y dimos a los patos el pan seco que nos habíamos llevado de casa, hasta que me di cuenta de que ella había dejado de pedalear y estaba sentada totalmente inmóvil en su asiento. Tenía entre las manos la bolsa del pan, la cabeza echada hacia atrás y los ojos cerrados; el sol brillaba sobre su rostro y esbozaba una serena sonrisa. Me quedé tan embelesada contemplando su belleza que apenas notaba mi respiración.

Me quedé observándola un minuto entero, pero al no moverse, empecé a ponerme un poco nerviosa.

—¿Ellie? ¿Estás bien, cariño?

Amplió su sonrisa y abrió los ojos.

—Estoy bien, mamá. Sólo estaba haciendo una foto-recuerdo —me dijo

mirándome.

Nunca había oído lo de la foto-recuerdo, pero me gustó.

—¿Qué quieres decir?

—Ah, una foto-recuerdo es una foto que hago mentalmente cuando soy muy, muy feliz. Cierro los ojos y hago una foto; así cuando estoy triste, asustada o me siento sola, veo mis fotos-recuerdos.

No puedo ser más elocuente o desenvuelta que mi hija de seis años por aquel entonces, pero he estado practicando. Para mí, practicar la gratitud sigue siendo algo más accidentado que grácil o fluido. En las experiencias de dicha, todavía me supera la vulnerabilidad. Pero he aprendido a decir tal cual en voz alta: «Me siento vulnerable y estoy muy agradecida por_____».

Vale, decir esto en medio de una conversación puede resultar bastante extraño, pero es una alternativa mucho mejor que el catastrofismo o ejercitar el control. Hace poco, Steve me dijo que pensaba llevarse a los niños a la granja de su familia en Pensilvania cuando yo estuviera fuera de casa por trabajo. Enseguida pensé que era una buena idea, hasta que empecé a subirme al tren de la locura: «¡Oh, Dios mío! No puedo dejar que vuelen sin mí. ¿Y si les pasa algo?» En vez de iniciar una pelea, ser crítica o idear algo para sabotear el plan sin revelar mis miedos irracionales (por ej.: «Es una malísima idea. Los billetes están muy caros en esta época» o, «Eso es egoísta. Yo también quiero ir»), simplemente dije: «Vulnerabilidad. Vulnerabilidad. Estoy agradecida por..., por..., porque los niños tengan tiempo para estar a solas contigo y conozcan el país».

Steve sonrió. Era muy consciente de mis prácticas y sabía que las necesitaba. Antes de utilizar este método para contrarrestar el temor a la dicha, no sabía cómo superar este malestar súbito de la vulnerabilidad. No tenía la información para ir desde lo que temía hasta cómo me sentía realmente y lo que verdaderamente anhelaba: la dicha impulsada por la gratitud.

El escudo: el perfeccionismo

Una de las partes favoritas de mi blog es mi serie *Inspiration Interviews* (Entrevistas inspiradoras). Es especial para mí porque sólo entrevisto a personas que considero que son realmente inspiradoras: que se comprometen en el mundo de un modo que me inspira a ser más creativa y un poco más valiente en mi trabajo. Siempre había hecho el mismo bloque de preguntas, pero después de iniciar mi investigación sobre la genuinidad, empecé a preguntarles también por la vulnerabilidad y el perfeccionismo. Como persona que se está recuperando del perfeccionismo y que aspira al «suficientismo», siempre reviso la lista para leer primero las respuestas a estas preguntas: *¿Te obsesiona el perfeccionismo? Sí es así, ¿cuáles son tus estrategias para controlarlo?*

Hago esta pregunta porque en todos los datos que he recopilado nunca he oído decir a una persona que atribuyera su dicha, éxito o genuinidad a ser perfecta, sino que siempre he escuchado a lo largo de todos estos años este claro mensaje: «Las cosas más valiosas e importantes de mi vida me han sucedido cuando he tenido el valor suficiente para sentirme vulnerable, imperfecta y sentir compasión por mí». El perfeccionismo no es el camino que nos conduce a nuestros dones y a nuestro propósito; es el desvío accidentado.

Voy a compartir algunas de mis respuestas favoritas de estas entrevistas, pero primero daré la definición de *perfeccionismo* que acuñé a partir de mis datos. Esto es lo que aprendí:

El perfeccionismo, al igual que la vulnerabilidad, ha acumulado mucha mitología. Creo que será útil empezar por ver qué *no* es el perfeccionismo:

- Perfeccionismo no es lo mismo que esforzarse por conseguir la excelencia. El perfeccionismo no se basa en el logro saludable ni en el crecimiento personal. El perfeccionismo es un acto defensivo. Es la creencia de que si hacemos las cosas perfectamente y tenemos un aspecto perfecto, podremos mitigar o evitar el sufrimiento de la culpa, las críticas y la vergüenza. El perfeccionismo es un escudo de veinte toneladas que vamos arrastrando, pensando que nos protege cuando en realidad evita que nos vean.

- Perfeccionismo no es crecimiento personal. El perfeccionismo es, en su esencia, un intento de conseguir aprobación. La mayoría de los perfeccionistas han sido educados recibiendo halagos por sus logros y rendimiento (notas, modales, cumplimiento de las reglas, complacer a los demás, aspecto, deportes). En algún momento adoptaron este peligroso y debilitador sistema de creencias: «Yo soy lo que consigo y lo bien que lo consigo. Complace. Realiza. Perfecciona». Esforzarse saludablemente es concentrarse en uno mismo: ¿Cómo puedo mejorar? El perfeccionismo se centra en: ¿Qué pensarán los demás? El perfeccionismo es un timo.
- El perfeccionismo no es la clave del éxito. De hecho, las investigaciones muestran que el perfeccionismo dificulta todo logro. El perfeccionismo está correlacionado con la depresión, la ansiedad, la adicción y la parálisis en la vida o las oportunidades perdidas. El miedo al fracaso, a cometer errores, a no cumplir con las expectativas de las personas y a ser criticados nos mantiene fuera del ruedo donde se desarrollan la competición y la lucha saludables.
- Por último, el perfeccionismo no es una forma de evitar la vergüenza. El perfeccionismo es una forma de vergüenza. Cuando luchamos contra él, estamos luchando contra la vergüenza.

Tras utilizar los datos para abrirme camino a través de los mitos, desarrollé la siguiente definición de *perfeccionismo*:

- El perfeccionismo es un sistema de creencias autodestructivo y adictivo que fomenta este pensamiento primario: *Si parezco perfecto y lo hago todo perfecto, puedo evitar o minimizar los sentimientos dolorosos de vergüenza, crítica y culpa*.
- El perfeccionismo es autodestructivo, simplemente porque la perfección no existe. Es una meta inalcanzable. El perfeccionismo se basa más en la percepción que en la motivación interna, y no hay modo de controlar la percepción por más tiempo y energía que invirtamos.
- El perfeccionismo es adictivo, porque cuando invariablemente nos sentimos avergonzados, criticados y culpables, lo más normal es que pensemos que no somos suficientemente perfectos. En lugar de cuestionarnos la lógica defectuosa del perfeccionismo, nos enfrascamos todavía más en nuestro afán de parecer perfectos y hacerlo todo perfecto.
- El perfeccionismo nos predispone a sentir vergüenza, a las críticas y a la culpa, lo que a su vez conduce a más vergüenza y sentido de culpa: «Es culpa mía. Me siento así porque no soy suficiente».

Atreverse a arriesgarse: valorar la belleza de las fisuras

De igual modo que nuestras experiencias de temer la dicha se pueden situar en un continuo, he descubierto que la mayoría de nosotros nos encontramos en un continuo de perfeccionismo. Es decir, cuando hemos de esconder nuestros defectos, controlar la percepción y desear ganar a otras personas, todos andamos algo apurados. Para algunas personas, puede que el perfeccionismo sólo aparezca cuando se sienten especialmente vulnerables. Para los otros, el perfeccionismo es compulsivo, crónico y debilitador: parece una adicción y se experimenta como tal.

Estemos donde estemos en este continuo, si queremos librarnos de él, hemos de realizar el largo viaje desde «¿Qué pensará la gente?» a «Soy suficiente». Ese viaje empieza con la resiliencia a la vergüenza, la compasión hacia uno mismo y la aceptación de nuestras historias personales. Para reivindicar la verdad sobre quiénes somos, de dónde venimos, en qué creemos y la naturaleza imperfecta de nuestra vida, hemos de estar dispuestos a darnos un respiro y a apreciar la belleza de nuestras fisuras o imperfecciones; ser más amables y gentiles con nosotros mismos y con los demás, y hablarnos del mismo modo que hablaríamos con una persona que nos importara.

La doctora Kristin Neff, investigadora y catedrática de la Universidad de Texas en Austin, dirige el Self-Compassion Research Lab (Laboratorio para la investigación sobre la autocompasión), donde estudia cómo desarrollar y practicar la autocompasión. Según Neff, la autocompasión se compone de tres elementos: sé amable contigo mismo, humanidad común y atención plena. En su nuevo libro, *Sé amable contigo mismo. El arte de la compasión hacia uno mismo*, define cada uno de estos elementos:

- Sé amable contigo mismo: Ser afectuosos y comprensivos con nosotros mismos cuando sufrimos, fracasamos o nos consideramos inadecuados, en vez de desatender nuestro sufrimiento o flagelarnos con la autocrítica.
- Humanidad común: La humanidad común es reconocer que el sufrimiento y los sentimientos de no considerarnos adecuados forman parte de la experiencia humana compartida: algo por lo que todos pasamos, en vez de algo que sólo me sucede a «mí».
- Atención plena: Adoptar una visión equilibrada respecto a las emociones negativas para que los

> sentimientos no sean reprimidos ni exagerados. No podemos desoír nuestro dolor y sentir compasión por él a un mismo tiempo. La atención plena exige que no nos «identifiquemos demasiado» con los pensamientos y los sentimientos, para que no nos quedemos atrapados y nos dejemos llevar por la negatividad.

Me encanta su definición de atención plena porque nos recuerda que estar completamente atentos también significa no identificarse demasiado o no exagerar nuestros sentimientos. A mí me resulta muy fácil quedarme estancada en el lamento o en la vergüenza cuando cometo un error. Pero la autocompasión exige atención y precisión cuando aparece la vergüenza o el dolor. Neff tiene una página web estupenda donde puedes rellenar un cuestionario para saber tu grado de autocompasión y conocer más detalles sobre su investigación. Su sitio web es: www.self-compassion.org.

Además de practicar la autocompasión (y créeme, igual que la gratitud y todo lo que vale la pena, es una práctica), hemos de recordar que nuestro mérito, esa convicción fundamental de que somos suficiente, sólo llega cuando vivimos nuestra historia desde dentro. O aceptamos nuestras historias (incluso las complicadas), o nos desconectamos de ellas: negando nuestras vulnerabilidades e imperfecciones, olvidando esas partes de nosotros que no encajan con quiénes somos o con lo que creemos que hemos de ser, y preocupándonos por conseguir la aprobación de los demás para ser merecedores. El perfeccionismo es agotador porque esforzarse es agotador. Es una historia interminable.

Me gustaría regresar a la serie de *Inspiration Interviews* de mi blog, y compartir algunas de las respuestas contigo. En estas respuestas veo la belleza de ser real —de aceptar las fisuras—, y me siento inspirada por la autocompasión. Creo que también te inspirarán a ti. La primera entrevista es a Gretchen Rubin, la autora del bestseller *Objetivo: felicidad*; es el relato del año que pasó probando estudios y teorías sobre cómo ser más feliz. Su nuevo libro, *Happier at Home*, se centra en los factores que importan en casa, como las pertenencias, el matrimonio, el tiempo, la crianza de los hijos, el vecindario… Así es como respondió a la pregunta sobre qué hacer con el

perfeccionismo:

> Trato de recordar: «No dejes que lo perfecto sea enemigo de lo bueno». (Se inspira en Voltaire.) Dar un paseo de veinte minutos es mejor que no salir a correr seis kilómetros. El libro imperfecto que se publica es mejor que el libro perfecto que no abandona nunca mi ordenador. La invitación a cenar comida china para llevar es mejor que una cena elegante que nunca puedo ofrecer.

Andrea Scher es fotógrafa, escritora y coach personal; vive en Berkeley, California. Andrea, a través de sus cursos *online* «Superhero Photo», «Mondo Beyondo» y su premiado blog *Superhero Journal*, inspira a los demás a vivir una vida auténtica, creativa y alegre. Muchas veces puedes encontrarla sentada en el suelo de la cocina, con su nuevo bebé en los brazos, pidiéndole a su hijo de cuatro años que salte para poder hacerle una foto a un superhéroe. Esto es lo que escribe sobre el perfeccionismo (¡Me encantan sus mantras!):

> De pequeña era una gimnasta competitiva, no me saltaba ninguna clase en la escuela, me aterraba sacar una nota inferior al sobresaliente y, en el instituto, padecí un trastorno alimentario.
>
> ¡Ah, y creo que fui la reina de la fiesta del instituto!
>
> Sí. ¡Tengo algunos problemas con el perfeccionismo!
>
> Pero me lo he trabajado. Cuando era pequeña, creía que ser perfecta equivalía a ser amada..., y a veces todavía confundo estos términos. Muchas veces me doy cuenta de que estoy haciendo lo que Brené llama «el alboroto del mérito»; esa danza que interpretamos para que los demás no descubran lo increíblemente humanas que somos y los defectos que tenemos. A veces mi autoestima está ensimismada en lo que hago y en lo bien que lo hago, pero en general, estoy aprendiendo a liberarme. La maternidad me ha enseñado mucho sobre esto: es caótica y te hace ser más humilde; estoy aprendiendo a mostrar mi desorden.

Para controlar mi perfeccionismo me concedo toneladas de permisos para hacer cosas que son suficientemente buenas. Las hago deprisa (dos niños pequeños te enseñan a hacer la mayor parte de las cosas a la velocidad de la luz), y si están lo suficientemente bien, consiguen mi sello de aprobación. Tengo unos cuantos mantras que me ayudan:

Rápido y sucio gana la carrera.

La perfección es enemiga de lo hecho.

Suficientemente bien, en realidad es jodidamente bien.

Nicholas Wilton es el artista que hizo las hermosas ilustraciones de la portada de mi anterior libro y de mi sitio web. Además de exponer en galerías y estar incluido en colecciones privadas, es el fundador del Artplane Method, un sistema de pintura básica y principios intuitivos que facilitan el proceso creativo.

Me encanta lo que escribe sobre el perfeccionismo y el arte. Coincide por completo con el resultado de mi investigación, pues afirma que el perfeccionismo acaba con la creatividad: de ahí que una de las formas más eficaces de recuperarse del perfeccionismo sea empezar a crear. Esto es lo que dice Nick:

Hace mucho tiempo, creía que había alguien que organizaba los asuntos del mundo en áreas lógicas: clasificaba las cosas que se podían perfeccionar, las que encajaban sin problemas en fajos perfectos. El mundo de los negocios, por ejemplo, es así —partidas, hojas de cálculo, cosas que se han de sumar, que se pueden perfeccionar. El sistema legal, aunque no siempre perfecto, es un intento de silenciar la mente a través de redactar todo tipo de leyes e instrucciones que abarquen todos los aspectos del ser humano, una especie de código de conducta general que todos hemos de seguir.

La perfección es esencial para construir un avión, un puente o un tren de alta velocidad. El código y las matemáticas que están tras la tecnología de Internet también son así: o todo es de máxima precisión, o no funcionará.

Por lo tanto, una gran parte del mundo en el que trabajamos y vivimos se basa en que todo esté correcto, en que sea perfecto.

Pero después de que esta persona haya conseguido organizarlo todo a la perfección, él (o probablemente ella) se queda con un montón de cosas que no encajan en ninguna parte: cosas que se meten en una caja de zapatos que se ha de guardar en algún sitio.

Así que en un acto de desesperación esta persona levanta los brazos y dice: «¡Vale! Ya está bien. Todas las cosas restantes, que parece que no encajan en ninguna parte, tendrán que ser apiladas en esta última caja grande y desgastada que podemos esconder detrás del sofá. Quizá más adelante podremos revisarla y ver dónde metemos cada cosa. Vamos a etiquetarla como la caja del ARTE».

El problema, afortunadamente, nunca se solucionó, y con el tiempo la caja se fue desbordando a medida que se iba apilando arte. Creo que el dilema existe porque el arte, entre las otras categorías ordenadas, se parece más a lo que es ser humano: estar vivo. Nuestra naturaleza consiste en ser imperfectos, tener sentimientos y emociones inclasificables, fabricar o hacer cosas que no necesariamente tienen sentido.

El arte es perfectamente imperfecto.

Y cuando la palabra *Arte* entra en la descripción de aquello para lo que tú estás preparado, es casi como conseguir carta blanca para la perfección. Afortunadamente, nos libera de cualquier expectativa de perfección.

En relación con la imperfección de mi propio trabajo, siempre señalo esa caja desgastada que hay ahí detrás del sofá, y menciono la palabra *Arte*, y la gente parece entenderlo, te libera del anzuelo de la perfección y no se mete contigo.

Hay una cita que siempre menciono cuando hablo de la vulnerabilidad y el perfeccionismo. Mi fijación con estas palabras de la canción *Anthem*, de Leonard Cohen, proviene del gran consuelo y esperanza que me aportan cuando pongo en práctica el «suficiente»: «En todo hay una fisura. Así es como entra la luz».

El escudo: anestesiarse

Si te estás preguntando si ésta es una sección sobre la adicción y estás pensando: «Esto no es para mí», por favor sigue leyendo. Es para todos. En primer lugar, la estrategia de anestesiarse más universal es lo que yo llamo estar *locamente ocupado.* Muchas veces digo que cuando empiecen a hacer reuniones de los doce pasos para adictos al trabajo, tendrán que alquilar un estadio de fútbol. Somos una sociedad que se ha creído la idea de que si estás lo suficientemente ocupado, no te alcanzará la realidad de tu vida.

En segundo lugar, las estadísticas demuestran que hay muy pocas personas que no tengan algún tipo de adicción. Creo que todos anestesiamos nuestros sentimientos. Puede que no lo hagamos compulsiva o crónicamente, que sería adicción, pero eso no significa que no anestesiemos nuestra vulnerabilidad. Una vulnerabilidad anestesiada es especialmente agotadora porque no sólo encubre el sufrimiento de las experiencias difíciles, sino que también apaga nuestras experiencias de amor, dicha, integración, creatividad y empatía. No podemos anular selectivamente las emociones. Anula la oscuridad y anularás la luz.

Si también te estás preguntando si anestesiarse tiene que ver con tomar drogas ilegales o unos cuantos vasos de vino después del trabajo, la respuesta es sí. Voy a añadir que hemos de revisar la idea de «suavizar las cosas», y que eso implica incluir los vasos de vino que bebemos cuando estamos haciendo la cena, cuando cenamos y cuando ordenamos la cocina después de cenar, nuestras sesenta horas de trabajo a la semana, el azúcar, el fútbol *fantasy*,* las pastillas con receta médica y los cuatro chutes de expreso que nos bebemos para aclarar la niebla que nos ha dejado el vino y el Advil PM.

Cuando revisé mis datos lo primero que me pregunté fue: «¿Qué estamos anestesiando y por qué?». Actualmente los norteamericanos están más endeudados, obesos, medicados y adictos que nunca. Por primera vez en la historia, los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades (CCPE)

han anunciado que ahora los accidentes de coche son la segunda causa de muerte accidental en Estados Unidos. ¿Cuál es la primera? Las sobredosis de medicamentos. La gente muere más por sobredosis de fármacos prescritos que de sobredosis por el consumo de heroína, cocaína y metanfetamina en su totalidad. Todavía más alarmante es que se calcula que sólo menos de un 5 % de las personas que murieron por sobredosis de fármacos con receta, los consiguieron a través de los camellos que encuentras en la calle. Hoy en día los traficantes suelen ser los padres, los familiares, los amigos y los médicos. Está claro que tenemos un problema. Estamos desesperados por sentir menos o más de algo: por conseguir que algo desaparezca o por tener más de algo.

Tras haber pasado años trabajando con investigadores y médicos sobre la adicción, he llegado a la conclusión de que las principales razones para anestesiarnos son nuestra lucha contra la vergüenza y nuestros sentimientos de no ser dignos: anestesiamos el sufrimiento que procede de no sentirnos adecuados y de «ser menos que». Pero esto es sólo una parte del rompecabezas. La ansiedad y la desconexión también se sumaron a las razones para anestesiarnos, además de la vergüenza. Tal como explicaré, la razón más poderosa para esa necesidad de anestesiarse parece ser la combinación de vergüenza, ansiedad y desconexión.

La ansiedad descrita por los participantes en la investigación parecía ser generada por la incertidumbre, el agobio, las exigencias competitivas de nuestro tiempo y (una de las grandes sorpresas) el malestar social. La desconexión fue algo que me costó más de perfilar. Pensé en utilizar la palabra *depresión* en vez de *desconexión*, pero cuando ordené los datos me di cuenta de que la gente no me decía eso. Lo que escucho es una amplia gama de experiencias que incluyen la depresión, pero también la soledad, el aislamiento, la desconexión y el vacío.

Pero lo que realmente me impactó, personal y profesionalmente, fue observar el potente patrón de la vergüenza hilvanando las experiencias de ansiedad y/o desconexión. Las respuestas que más se acercaban a la pregunta sobre qué te lleva a anestesiarte se parecían más a las respuestas a: «¿Cuál es tu signo del zodíaco?» *Ansiedad ascendente vergüenza. Desconexión*

ascendente vergüenza. Ansiedad y desconexión ascendente vergüenza.

La vergüenza invade a las personas que experimentamos ansiedad porque no sólo tenemos miedo, estamos fuera de control y somos incapaces de manejar nuestra ansiedad en un mundo cada vez más exigente, sino porque al final la ansiedad se nos agrava y se vuelve insoportable por nuestra creencia de que si fuéramos más inteligentes, fuertes o mejores, podríamos con todo. Entonces anestesiarse se convierte en una forma de suavizar la inestabilidad y la insuficiencia.

Con la desconexión sucede algo parecido. Puede que tengamos unos doscientos amigos en Facebook y un montón de colegas, amigos reales y vecinos, pero que nos sintamos solos e invisibles. Puesto que estamos diseñados para estar conectados, la desconexión siempre causa dolor. Sentirse desconectado puede ser normal en la vida y en las relaciones, pero cuando se combina con la vergüenza de creer que estamos desconectados porque no merecemos estar conectados, provoca un dolor que queremos anestesiar.

La siguiente parada después de la desconexión es el aislamiento, que presenta un verdadero peligro. Jean Baker Miller e Irene Stiver, teóricas culturales y de las relaciones del Stone Center del Wellesley College, han captado elocuentemente el extremismo del aislamiento. Escriben: «Creemos que el sentimiento más destructivo y aterrador que puede experimentar una persona es el aislamiento psicológico. No es lo mismo que estar solo. Es sentir que uno está fuera de la posibilidad de tener una conexión humana y que no puedes hacer nada para cambiar la situación. En el caso extremo, el aislamiento psicológico puede conducir a un sentimiento de desesperanza y desesperación. La gente hará todo cuanto esté en sus manos para huir de esta combinación del condenado aislamiento y la impotencia».

La parte de esta definición que es crítica para comprender la vergüenza es la frase: «La gente hará todo cuanto esté en sus manos para huir de esta combinación del condenado aislamiento y la impotencia». La vergüenza muchas veces conduce a la desesperación. Y esta necesidad imperiosa de escapar del aislamiento y del miedo puede abarcar toda una gama de reacciones, desde anestesiarse hasta la adicción, la depresión, autolesionarse,

los trastornos alimentarios, el acoso, la violencia y el suicidio.

Al recordar mi propia manera de anestesiarme, comprender cómo la vergüenza incrementa la ansiedad y la desconexión me ha aportado respuestas a las preguntas que hacía años que me formulaba. No empecé a beber para ahogar mis penas; simplemente, necesitaba hacer algo con las manos. En realidad creo que si en la etapa final de mi adolescencia hubieran existido los Smartphones y los chihuahuas enjoyados que llevan las celebridades del deporte como accesorios, nunca habría empezado a fumar ni a beber. Bebía y fumaba para aplacar mis sentimientos de vulnerabilidad, y aparentaba estar ocupada cuando a todas las otras chicas de mi mesa las habían sacado a bailar. Es decir, necesitaba hacer algo, algo que me ayudara a estar ocupada.

Hace veinticinco años me parecía que mi único recurso era tener una cerveza en las manos, remover un cóctel *amaretto sour* o jugar con un cigarrillo. Estaba sola en la mesa sin más compañía que mis vicios. En mi caso, la vulnerabilidad me condujo a la ansiedad, que a su vez me condujo a la vergüenza, que a su vez me condujo a la desconexión, que a su vez me condujo a una Bud Light. Para muchos de nosotros, la anestesia química de las emociones es sólo un agradable, aunque peligroso, efecto secundario de conductas que están relacionadas con encajar en algún sitio, estar conectado y manejar la ansiedad.

Dejé de beber y de fumar hace dieciséis años. En *Los dones de la imperfección* escribo:

> No fui educada en las habilidades ni en la práctica emocional necesarias para «ceder al malestar», así que con el tiempo me convertí en una adicta a suavizar las cosas. Pero no hay reuniones para eso. Y tras un breve experimento, me di cuenta de que describir tu adicción de este modo en una reunión tradicional de los doce pasos no siempre sienta muy bien a los puristas.
>
> Para mí, no se trataba sólo de que no podía controlar la situación en las salas de baile, ni la cerveza fría, ni los Marlboro Lights de mi juventud,

sino el pan de plátano, las chips con queso fundido, los correos electrónicos, el trabajo, estar siempre ocupada, preocuparme sin descanso, la planificación, el perfeccionismo y todo lo demás que tuviera la facultad de mitigar esos horrorosos sentimientos de vulnerabilidad generados por la ansiedad.

Veamos las estrategias de *El poder de ser vulnerable* para anestesiarse.

Atreverse a arriesgarse: poner fronteras, sentirnos verdaderamente cómodos y cultivar el espíritu

Cuando entrevisté sobre la estrategia de anestesiarse a los participantes de mi investigación que viven una vida genuina, todos coincidieron en tres puntos:

1. Aprender a percibir realmente tus propios sentimientos.
2. Estar atento a las conductas anestésicas (ellos también tenían que esforzarse).
3. Aprender a ceder al malestar de las emociones difíciles.

Todo esto tenía mucho sentido para mí, pero quería saber exactamente cómo se puede ceder ante la ansiedad y la desconexión. Así que empecé a entrevistar a personas sobre esta pregunta específica. Tal como suponía, había más información. Estas personas habían elevado el «suficiente» a niveles totalmente nuevos. Sí, practicaban la atención plena y ceder, pero también delimitaban claras fronteras en su vida.

Les hice preguntas concretas sobre las opciones y conductas que utilizaban las personas genuinas para reducir su ansiedad, y me explicaron que reducir la ansiedad significaba prestar atención a cuánto podían hacer, cuánto era demasiado y aprender a decir «Basta». Tenían muy claro qué era importante para ellos y cuándo podían prescindir de algo.

Sir Ken Robinson, en su maravillosa charla para TED del año 2010 sobre la revolución del aprendizaje, empieza explicando al público que él divide el mundo en dos grupos. Luego se detiene, y con mucho sentido del humor dice: «Una vez Jeremy Bentham, el gran filósofo utilitarista, lanzó este argumento. Dijo así: "Hay dos tipos de personas en el mundo, las que dividen a las personas en dos tipos y las que no lo hacen"».

Robinson hizo una pausa y sonrió. «Bueno, yo lo hago.» Eso me encantó, porque como investigadora, yo también lo hago. Pero antes de hablar de los dos grupos que he identificado, quiero aclarar que no se trata exactamente de una división neta y limpia en dos grupos diferenciados, pero al mismo tiempo casi lo es. Vamos a verlo.

Cuando padecemos ansiedad, todos luchamos. Sí, hay diferentes tipos de ansiedad e, indudablemente, varias intensidades. Algunos tipos de ansiedad son congénitos y es mejor tratarlos mediante medicación y terapia, y otros son medioambientales: estamos desbordados y superestresados. Lo que a mí me pareció interesante es que era posible dividir a los participantes en dos campos: el Grupo A definía el reto de la ansiedad como *encontrar formas para manejar y suavizar la ansiedad*; mientras que el Grupo B definía claramente el problema como *cambiar las conductas que conducían a la ansiedad*. Los participantes de ambos grupos, durante las entrevistas, solían utilizar la tecnología puntera actual como ejemplo de fuente de ansiedad. Veamos, pues, cómo piensan estos dos grupos sobre el ataque de los correos electrónicos, mensajes de voz y de texto.

Grupo A: «Me hago una cafetera después de acostar a mis hijos y me dedico a revisar los correos electrónicos desde las diez de la noche hasta la medianoche. Si hay demasiados, me levanto a las cuatro de la madrugada y continúo. No me gusta irme a trabajar sin haber respondido todos los correos de mi bandeja de entrada. Me agoto, pero los respondo todos».

Grupo B: «Sencillamente, he dejado de enviar correos electrónicos innecesarios y he pedido a mis amigos y compañeros que hagan lo mismo.

También les he dejado caer que puedo tardar algunos días en responderlos. Si es importante, llámame. No me mandes un mensaje o un correo. Llama. Mejor aún, pasa por mi oficina».

Grupo A: «Utilizo los semáforos en rojo, las colas en el supermercado y los desplazamientos en ascensor para revisar mis llamadas. Incluso duermo con mi móvil por si me llama alguien o me acuerdo de algo a media noche. Una vez llamé a mi secretaria a las cuatro de la madrugada porque me acordé de que debíamos añadir algo a una moción que estábamos preparando. Me extrañó que me respondiera, pero me recordó que le había pedido que tuviera el móvil junto a su mesita de noche. Ya descansaré y me relajaré cuando hayamos terminado. Trabajar duro. Pisar fuerte. Ése es mi lema. Y no es muy difícil pisar fuerte cuando hace tiempo que no duermes mucho».

Grupo B: «Mi jefe, mis amigos y mi familia saben que no respondo al teléfono hasta las nueve de la mañana o después de las nueve de la noche. Si suena el teléfono antes o después de esas horas, es alguien que se equivoca o es una urgencia —una urgencia real—, pero no se trata de un tema de trabajo».

Los participantes que más se debatían con anestesiarse, el Grupo A, explicaron que reducir la ansiedad significaba encontrar formas de anestesiarla, en vez de cambiar su forma de pensar, su conducta o las emociones que les generaban la ansiedad. Odiaba cada minuto de esa parte de la investigación. Siempre he buscado mejores formas de manejar mi agotamiento y mi ansiedad. Quería ayuda para «vivir de este modo», en lugar de sugerencias para «dejar de vivir de este modo». Mi lucha reflejaba la lucha que escuchaba de las personas que más hablaban sobre anestesiarse. El grupo más reducido, el Grupo B (los participantes que iban a la causa de la ansiedad y sintonizaban su vida de acuerdo con sus valores, y establecían fronteras), se encontraban en el continuo de los genuinos.

Cuando pregunté a las personas de ese grupo sobre el proceso de poner fronteras y límites para reducir su ansiedad, no dudaron en mencionar la conexión entre el mérito y las fronteras. Hemos de estar convencidos de que somos suficiente para poder decir: «¡Basta!» Para las mujeres poner fronteras es difícil porque los gremlins de la vergüenza enseguida se ponen al acecho: «Cuidado con decir que no. Vas a decepcionar a estas personas. No las desilusiones. Sé una buena chica. Haz felices a todos». A los hombres, los gremlins les susurran: «Arriba. Un verdadero hombre podría con esto y más. ¿Está el niño de mamá demasiado cansado?»

Sabemos que *atreverse a arriesgarse* significa aceptar nuestra vulnerabilidad, pero eso es imposible que suceda cuando la vergüenza lleva ventaja, y lo mismo sucede cuando tenemos que afrontar la ansiedad que deriva de la desconexión. Las dos formas más poderosas de estar conectados son el amor y la integración: ambas son necesidades ineludibles de las personas adultas o de la infancia. A medida que iba realizando mis entrevistas, observaba que sólo había una cosa que separaba a los hombres y a las mujeres que se sentían integrados y muy amados por las personas por las que luchaban. Era su convicción de que se lo merecían. Es tan simple y tan complicado como esto: si queremos sentir verdadero amor e integración, hemos de estar convencidos de que nos lo merecemos. Pero antes de seguir hablando de anestesiarse y de estar desconectado, quisiera compartir un par de definiciones más. Ya he compartido mi definición del amor en el apartado «Las palabras que nunca podremos retirar», del Capítulo 3; aquí están las definiciones de conexión e integración que he acuñado a raíz de mis datos:

Conexión: es la energía que se crea entre las personas cuando se sienten vistas, oídas y valoradas; cuando pueden dar y recibir sin ser juzgadas.

Integración: es el deseo humano innato de formar parte de algo más grande que uno mismo. Puesto que este anhelo es tan primario, normalmente intentamos realizarlo encajando en algún sitio y buscando aprobación, que no sólo son malos sustitutos de la integración, sino que, con frecuencia, son un obstáculo para conseguirla. Puesto que la verdadera integración solamente sucede cuando presentamos a nuestro auténtico e imperfecto yo al mundo,

nuestro afán de integración nunca puede superar nuestro grado de autoaceptación.

Estas definiciones son de vital importancia para entender cómo llegamos a desconectarnos en nuestra vida y cómo hemos de cambiar eso. Vivir estando conectados es saber establecer fronteras, malgastar menos tiempo y energía en agobiarnos y en tratar de demostrar algo a personas que no nos importan, y saber ver el valor de cultivar la conexión con la familia y los buenos amigos.

Antes de iniciar esta investigación, mi pregunta era: «¿Cuál es la vía más rápida para hacer desaparecer estos sentimientos?» Hoy en día mi pregunta es: «¿Qué son estos sentimientos y de dónde provienen?» Invariablemente, las respuestas son que no estoy lo bastante conectada con Steve o con nuestros hijos, y que esto se debe (elige tu razón) a falta de sueño, a no jugar suficiente, a trabajar demasiado o a intentar huir de la vulnerabilidad. Lo que ha cambiado ahora para mí es que sé que puedo abordar las respuestas.

Preocuparse y alimentar nuestro espíritu

Queda una última pregunta, y la oigo con mucha frecuencia. La gente suele preguntar: «¿Dónde se encuentra la línea que separa el placer o el consuelo de anestesiarse?» En respuesta, la autora y maestra de crecimiento personal Jennifer Louden ha puesto el nombre de «consuelos de sombra» a nuestros instrumentos para anestesiarnos. Cuando tenemos ansiedad, nos sentimos desconectados, vulnerables, solos e indefensos, y la bebida, la comida, el trabajo y las interminables horas en Internet son como un consuelo, pero en realidad lo único que hacen es proyectar sus largas sombras sobre nuestra vida.

En su libro *The Life Organizer*, Louden escribe: «Los consuelos de sombra pueden adoptar cualquier forma. Lo que importa no es qué haces; sino *por qué* lo haces. Puedes comerte un trozo de chocolate como si fuera una hostia sagrada de dulzura —un verdadero consuelo—, o puedes comerte una tableta entera de chocolate sin tan siquiera saborearla, en un frenético intento de

calmarte: un consuelo de sombra. Puedes chatear en los foros de mensajes media hora y recargarte de energía gracias a la comunidad, y estar a punto para volver al trabajo, o puedes chatear en los foros porque estás evitando hablar con tu pareja porque estás enfadada por lo que te hizo anoche».

He comprobado que mi descubrimiento en los datos era, precisamente, la frase de Louden: «Lo que importa no es qué haces; sino *por qué* lo haces». Te invito a que pienses en la intención que se esconde tras tus decisiones y, si te sirve de ayuda, habla de estos temas con tu familia, amigos íntimos o algún terapeuta profesional. No hay listas ni normas que te ayuden a identificar tus consuelos de sombra o cualquier otra conducta de anestesia destructiva. Esto exige autoexamen y reflexión. Además, te recomiendo que escuches con atención si las personas que te quieren se preocupan porque ven en ti alguna de estas conductas. Pero en última instancia éstos son asuntos que trascienden lo que sabemos y cómo nos sentimos: son cuestiones de nuestro espíritu. *¿Consuelan y alimentan mi espíritu las decisiones que tomo, o son alivios temporales de la vulnerabilidad y las emociones difíciles que acaban lastimándolo? ¿Me conducen mis decisiones a mi genuinidad, o me dejan vacío y con necesidad de seguir buscando?*

Para mí, sentarme a degustar una maravillosa comida es nutrirme y es un placer. Comer de pie, delante de la nevera o en la despensa, siempre supone una bandera roja. Sentarme a ver uno de mis programas favoritos de la televisión es un placer. Ponerme a cambiar canales durante una hora es anestesiarme.

Cuando pensamos en nutrir o lastimar nuestro espíritu, hemos de tener en cuenta cómo afectan las conductas anestésicas a las personas que nos rodean, incluso a los desconocidos. Hace un par de años, escribí en la sección de opinión del *Houston Chronicle* sobre los teléfonos móviles y la desconexión tras haber observado cómo nuestro estilo de vida de estar frenéticamente ocupados, debido a la ansiedad, afecta a otras personas. Alimento para el pensamiento:

> La semana pasada, mientras intentaba disfrutar de mi manicura, observaba

horrorizada a las dos mujeres que tenía delante que no dejaron de hablar por sus móviles todo el tiempo que les estuvieron arreglando las uñas. Utilizaron movimientos de cabeza, enarcado de cejas y señales con los dedos para indicar a las manicuristas la longitud de las uñas y el tipo de esmalte.

No podía creerlo.

Hace diez años que me arreglan las uñas las mismas dos mujeres. Sé sus nombres (sus verdaderos nombres vietnamitas), los nombres de sus hijos y muchas cosas de su vida. Ellas saben cómo me llamo, conocen los nombres de mis hijos y muchas cosas de mi vida. Cuando me atreví a hacer un comentario sobre las mujeres de los móviles, ambas desviaron rápidamente la mirada. Al final, la manicurista me dijo susurrando: «Ellas no lo saben. Pero la mayoría de clientas ni siquiera nos consideran personas».

De regreso a casa, me detuve en Barnes & Noble para comprar una revista. La mujer que tenía delante de mí compró dos libros, pidió una «tarjeta de lectora» nueva y que le envolvieran uno de los libros para regalo, todo ello sin dejar de hablar por el móvil. Realizó todas estas interacciones sin mirar o hablar directamente a la joven que la estaba atendiendo. En ningún momento se percató de la presencia del ser humano que tenía delante.

Cuando me marché de Barnes & Noble, me fui al *drive-in* (servicio en el coche) de un restaurante de comida rápida para comprarme un Diet Dr. Pepper. Justo en el momento en que el encargo pasaba por la ventanilla, me sonó el móvil. No estaba muy segura, pero pensé que podía ser una llamada del colegio de Charlie, así que respondí. No era nadie de la escuela; era una persona que llamaba para confirmar una cita. Colgué lo antes posible.

En el corto tiempo que tardé en decir: «Sí, asistiré a mi cita», la mujer de la ventanilla y yo habíamos concluido nuestro toma y daca. Me disculpé en cuanto colgué el teléfono. Le dije: «Lo siento. Me ha sonado el teléfono cuando el encargo estaba llegando a la ventanilla y pensaba que me llamaban del colegio de mi hijo».

Debí de sorprenderla, porque unas gruesas lágrimas le saltaron de los ojos, y dijo: «Gracias. Muchísimas gracias. No tiene ni idea de lo humillante que es a veces. Ni siquiera nos ven».

No sé cuál era su experiencia, pero sí sé lo que se siente siendo un miembro invisible en el sector servicios. Es una mierda. Antes de graduarme y también tras haberme graduado, estuve trabajando un tiempo sirviendo mesas y en la barra. Trabajaba en un restaurante muy bonito que estaba cerca del campus y era el lugar adonde iban los niños ricos de la universidad y sus padres (padres y madres que los visitaban el fin de semana y que invitaban a sus hijos y a los amigos de sus hijos a cenar). Tenía casi treinta años y rezaba para poder terminar mi licenciatura antes de cumplirlos.

Cuando los clientes eran amables y respetuosos, estaba bien, pero uno de esos momentos de «camarera objeto» podía hacerme pedazos. Por desgracia, ahora veo que esos momentos se producen continuamente.

Veo a adultos que ni se molestan en mirar a los camareros cuando les hablan. Veo padres que dejan que sus hijos hablen mal a los dependientes. Veo personas que se enfadan con los recepcionistas y les gritan, pero que tratan a los jefes/doctores/banqueros con el máximo respeto.

Y veo la insidiosa naturaleza de la raza, la clase social y los privilegios infiltrándose de una de las formas más destructivas que se han producido a lo largo de la historia: la relación sirviente-servido.

Todo el mundo quiere saber por qué el servicio al cliente se ha ido al infierno tan rápidamente. A mí me gustaría saber por qué la conducta del cliente se ha ido al infierno.

Cuando tratamos a las personas como si fueran objetos, las deshumanizamos. Hacemos algo verdaderamente terrible a sus almas y a las nuestras. Martin Buber, un filósofo austriaco, escribió sobre las diferencias entre la relación yo-ello y la relación yo-tú. La relación yo-ello es básicamente la que creamos cuando realizamos transacciones con las personas a las que tratamos como objetos: las personas que, simplemente, están para servirnos o para realizar una tarea. Las relaciones yo-tú se caracterizan por la conexión humana y la empatía.

Buber escribió: «Cuando dos personas se relacionan entre sí de una forma auténtica o humana, Dios es la chispa que se produce entre ambas».

Tras una década estudiando la integración, la autenticidad y la vergüenza, puedo asegurar que estamos diseñados para estar conectados emocional, física y espiritualmente. No me estoy refiriendo a que entablemos una relación profunda y significativa con la persona que trabaja en la tintorería o con la mujer que trabaja en la ventanilla del *drive-in* del restaurante de comida rápida, pero sí estoy sugiriendo que dejemos de deshumanizar a las personas y las miremos a los ojos cuando hablamos con ellas. Si no tenemos la energía o el tiempo para hacerlo, será mejor que nos quedemos en casa.

La espiritualidad demostró ser una directriz fundamental para la genuinidad. No me estoy refiriendo a la religiosidad, sino a una creencia profunda de que todos estamos inseparablemente unidos por una fuerza superior a nosotros mismos: una fuerza que se basa en el amor y en la compasión. Para algunos de nosotros es Dios, para otros es la naturaleza, el arte o incluso la ternura humana. Creo que aceptar nuestro mérito es un acto de reconocimiento de nuestra esencia sagrada. Quizás aceptar la vulnerabilidad y superar el letargo,

en última instancia, se reduzca a cuidar y alimentar nuestro espíritu.

Los estantes menos utilizados del arsenal

De momento, hemos abierto las puertas del arsenal para iluminar un poco las armas que utilizamos la mayoría de nosotros para salvaguardarnos de la vulnerabilidad. Los tres mecanismos de defensa más universales son: temer la dicha, el perfeccionismo y anestesiarse; son lo que llamamos las principales categorías de defensa. En la última parte de este capítulo quiero explorar los estantes menos frecuentados del arsenal, donde guardamos otras máscaras y piezas que pertenecen a mecanismos de defensa secundarios que también son importantes. Es probable que nos identifiquemos con uno o más de estos mecanismos de defensa, o al menos, veremos pequeñas partes de nosotros mismos reflejándose sobre las superficies lustrosas que nos ayudarán a lograr un mayor entendimiento.

El escudo: vikingo o víctima

Reconocí esta parte de la armadura cuando un numeroso número de participantes de mi investigación me indicó que el concepto de vulnerabilidad no tenía mucho sentido para ellos. Sus respuestas a la idea de que la vulnerabilidad podía ser valiosa fueron desde el desprecio hasta ponerse a la defensiva y la hostilidad. Lo que surgió de estas entrevistas e interacciones fue una visión del mundo que, básicamente, dividía a las personas en dos grupos (¡ejem!, como sir Ken Robinson y yo), o lo que yo llamo *vikingos* o *víctimas*.

A diferencia de los participantes que tenían ideas intelectuales o teóricas sobre el valor de la vulnerabilidad, estas personas compartían la creencia de que todo el mundo sin excepción pertenecía a uno de estos grupos que se excluyen mutuamente: o eres una víctima en la vida (un imbécil o un

perdedor de quien siempre se aprovechan los demás y que no puede estar a la altura de las circunstancias), o eres un vikingo (alguien que siempre ve la amenaza de convertirse en víctima, y que entonces toma el control, domina, ejerce poder sobre las cosas y jamás muestra su vulnerabilidad).

Mientras codificaba los datos de estas entrevistas, no dejaba de pensar en el capítulo de mi tesis sobre el filósofo francés Jacques Derrida y la oposición binaria (pares de términos relacionados opuestos entre sí). Aunque todas las personas que respondieron a mis preguntas no usaron los mismos ejemplos, surgieron marcados patrones de pares de opuestos en el lenguaje que utilizaron para describir su visión del mundo: ganador o perdedor, sobrevivir o morir, matar o que te maten, fuerte o débil, líderes y seguidores, éxito o fracaso, aplastar o que te aplasten. Y por si éstos no fueran ejemplos lo bastante claros, está el lema de un abogado de éxito de los que no tienen piedad: «En el mundo sólo hay dos tipos de personas: los cabrones y los tontos. Es así de simple».

La fuente de la visión del mundo de los encuestados acerca de vikingo o víctima no era muy clara, pero la mayoría de ellos la atribuían a los valores que les habían enseñado de pequeños, a la experiencia de superar dificultades o a su formación profesional. La mayoría de los participantes que se encontraban en el grupo que tenía esta visión eran hombres, pero también había mujeres. Es bastante normal que esta visión sea más típica de los hombres, pues muchos de ellos, incluso los que no dependían de esta armadura, hablaban de que, de pequeños, habían aprendido y desarrollado con el tiempo la dinámica del poder-ganar-perder-suma-cero. Y no olvidemos el ganar, la dominancia y el poder sobre las mujeres que también formaba parte de la lista de la que hablamos en el Capítulo 3.

Además de la socialización y de las experiencias de vida, muchas de estas personas trabajaban en contextos que reforzaban la mentalidad de vikingo o víctima. Por ejemplo, soldados —hombres o mujeres—, veteranos, agentes de presos en libertad condicional o del orden público, y personas que ejercían profesiones que exigían un alto grado de competitividad como la de abogado, ingeniero o técnico de finanzas. Lo que no sé es si estas personas buscaron

carreras que se ajustaran a su mentalidad de vikingo o víctima, o si fueron sus experiencias laborales las que modelaron esta actitud de ganar o perder. Yo me atrevería a decir que la mayoría de ellas pertenecen al primer grupo, pero no tengo datos para nada más que para establecer una simple especulación. Actualmente, todavía lo estoy investigando.

Una de las razones que incidieron en que estas entrevistas fueran de las más difíciles fue la sinceridad con que las personas hablaban de sus luchas personales: conductas de alto riesgo, divorcios, desconexión, soledad, adicción, ira, agotamiento. Pero en lugar de ver estas conductas y resultados negativos como consecuencia de su visión del mundo de vikingo o víctima, las consideraban una prueba de la cruda realidad de la vida de ganar o perder.

Cuando observo las estadísticas en las profesiones de vikingo o víctima más intolerantes a la vulnerabilidad, veo que se está desarrollando un peligroso patrón. Y en ningún sitio es tan evidente como en el ejército. Todas las estadísticas de suicidios, violencia, adicciones y conductas arriesgadas relacionadas con el estrés postraumático señalan esta inquietante verdad: *para los soldados que han servido en Afganistán y en Irak, regresar a casa es más letal que servir en combate*. Desde la invasión de Afganistán hasta el verano de 2009, el ejército de Estados Unidos perdió 761 soldados en combate en dicho país. Comparemos esta cifra con los 817 que se quitaron la vida durante el mismo período. Y estas cifras no recogen las muertes por violencia, conductas arriesgadas y adicciones.

Craig Bryan, un psicólogo de la Universidad de Texas y experto en suicidios que abandonó recientemente las fuerzas aéreas, dijo a la revista *Time* que los militares se encuentran en un callejón sin salida: «Entrenamos a nuestros combatientes para que utilicen la violencia y la agresividad controlada, para que repriman las reacciones emocionales fuertes ante la adversidad, para que soporten el dolor físico y emocional y para que superen el miedo al dolor y a la muerte. Estas cualidades también se asocian al incremento de riesgo de suicidio». Bryan también explicó que el ejército no puede reducir la intensidad de ese condicionamiento «sin que ello afecte negativamente a la capacidad de combate de nuestros militares». Y manifestó

de un modo escalofriante el peligro inherente para los militares de contemplar el mundo a través del prisma de vikingo o víctima cuando dijo: «Resumiendo, los militares son más capaces de acabar con su propia vida a raíz de su entrenamiento». La situación puede ser más extrema en el ejército, pero si observamos las estadísticas de la salud física y mental de la policía, veremos lo mismo.

Lo mismo sucede dentro de las organizaciones: cuando dirigimos, enseñamos o predicamos según el evangelio de vikingo o víctima, de ganar o perder, aplastamos la fe, la innovación, la creatividad y la adaptabilidad al cambio. Dejemos a un lado las armas, y en el mundo corporativo estadounidense encontraremos cifras parecidas a las del ejército y del cuerpo de policía. Los abogados (un ejemplo de profesión donde están muy entrenados a ganar o perder, tener éxito o fracasar) cuentan con cifras que no son mucho mejores. La American Bar Association (Colegio de Abogados) tiene estadísticas que indican que el número de suicidios entre los abogados es cuatro veces mayor que entre la población general. Un artículo publicado en el *American Bar Association Journal* informaba de que los expertos en casos de abogados víctimas de la depresión o el abuso de sustancias atribuían el alto índice de suicidios al perfeccionismo que exige esta profesión y a la necesidad de ser agresivos y fríos emocionalmente. Y esta mentalidad también se puede infiltrar en nuestra vida privada. Cuando enseñamos o demostramos a nuestros hijos la idea de que la vulnerabilidad es peligrosa y que se ha de evitar, los conducimos directamente al peligro y a la desconexión.

La armadura de vikingo o víctima no sólo perpetúa conductas como la dominancia, el control y el poder en las personas que se consideran vikingos, sino que también perpetúa la actitud de víctima en las personas que siempre se debaten con la idea de que son el blanco de todos y que son tratadas injustamente. Con esta visión solamente se pueden adoptar dos posturas: poder o indefensión. En las entrevistas, he oído a muchas personas que se resignaban con el papel de víctimas sólo porque no querían asumir la otra única alternativa posible: la de vikingos. Reducir nuestras opciones en la vida

a estos dos papeles tan extremos y limitados resta muy poca esperanza para la transformación y el cambio significativo. Creo que ésta es la razón por la que muchas veces esta perspectiva se halla envuelta en sentimientos de desesperación y de sentirse «encajonado».

Atreverse a arriesgarse: volver a definir el éxito, reintegrar la vulnerabilidad y buscar ayuda

Para entender cómo los participantes pasaron de ser vikingos o víctimas a aceptar la vulnerabilidad, hay que diferenciar claramente a aquellos que actuaban con este sistema de creencias porque era lo que habían aprendido o porque formaba parte de sus valores, y los que actuaban así debido a algún trauma. Al final, la pregunta que mejor definía la lógica según la conducta de vikingo o víctima de ambos grupos era ésta: ¿Cómo defines el éxito?

Resulta que según este paradigma de ganar o perder, éxito o fracaso, los vikingos no se sienten victoriosos por nada de lo que la mayoría de nosotros calificaríamos de «éxito». La supervivencia o ganar puede significar el éxito en la competición, el combate o el trauma, pero cuando se suprime la posibilidad inmediata de la amenaza, el mero hecho de sobrevivir no es vida para ellos. Como he dicho anteriormente, el amor y sentirse integrado es una necesidad primordial para las personas de cualquier edad, y no es posible experimentarlos sin vulnerabilidad. Vivir desconectado —sin conocer el amor y sin sentirse integrado— no es una victoria. El miedo y la escasez alimentan la visión de vikingo o víctima, y para reintegrar la vulnerabilidad es necesario examinar qué desencadena la vergüenza y qué fomenta el miedo a ganar o perder. Los hombres y mujeres que cambiaron este paradigma y se pasaron a la genuinidad mencionaron cultivar la confianza y la conexión en las relaciones como requisito previo para adoptar una forma menos combativa de ver el mundo.

En cuanto a la conexión y el ejército, no estoy defendiendo unas fuerzas

armadas más amables y gentiles, pues entiendo la realidad a la que se enfrentan las naciones y los soldados que las defienden. Lo que *estoy* defendiendo es la voluntad pública unánime de ser más amables, sensibles y estar más dispuestos a aceptar, ayudar y conectar con los hombres y mujeres a los que pagamos para ser invulnerables en nuestro nombre. *¿Estamos dispuestos a tenderles una mano y a conectar con ellos?*

Un gran ejemplo de cómo puede transformar y curar la conexión es el trabajo realizado por Team Red, White and Blue (TeamRWB.org). Según el lema de su misión, creen que la mejor forma de influir en la vida de un veterano es a través de una relación significativa con alguna persona de su comunidad. El programa empareja a veteranos heridos con voluntarios de su zona. Juntos comparten comidas, van juntos a las citas médicas del veterano, van a acontecimientos deportivos y realizan otras actividades sociales. Esta interacción le permite al veterano medrar en la comunidad, encontrar personas que lo apoyen y descubrir nuevas aficiones en su vida.

Mi interés en este tema no surgió sólo a raíz de mi investigación, sino también de la experiencia extraordinaria que tuve trabajando con un grupo de veteranos y familiares de los militares en un proyecto de resiliencia a la vergüenza, en una de mis clases en la Universidad de Houston. Cambió mi vida. Me ayudó a darme cuenta de cuánto podemos hacer por los veteranos, y que nuestras ideas políticas y creencias respecto a la guerra no tienen que impedirnos acercarnos a ellos con vulnerabilidad, compasión y conexión. Siempre estaré agradecida por esa experiencia y por lo que he aprendido entrevistando a los veteranos sobre sus vivencias. Muchos de los que nos lamentamos de nuestras heridas de guerra nos estamos perdiendo la oportunidad de curarnos con algo que tenemos ante nuestros propios ojos. El lema de Team RWB es: *¡Ahora nos toca a nosotros!* Es una llamada a la acción para todos los que queremos hacer algo para ayudar a los veteranos. Ahora estoy trabajando con ellos y os invito a todos a que encontréis una forma de hacerlo. *Atrévete a arriesgarte y actúa para comunicar a los veteranos o a las familias de los militares que no están solos. Actúa para comunicarles: «Tu lucha es mi lucha. Tu trauma es mi trauma. Tu curación*

es mi curación».

Traumas y atreverse a arriesgarse

Todos nos esforzamos por comprender por qué algunas personas que han sobrevivido a traumas —ya sea en combate, por violencia doméstica, abusos físicos o sexuales, o por los traumas más silenciosos y encubiertos pero igualmente devastadores de opresión, abandono, aislamiento, vivir con miedo o estrés extremo— muestran una extraordinaria resiliencia y viven de un modo totalmente genuino, mientras otras lo hacen identificándose con su trauma. Éstas pueden convertirse en autoras de la propia violencia que han sufrido, luchando contra las adicciones o siendo incapaces de huir del sentimiento de que son víctimas de las situaciones en las que no lo son.

Tras estudiar la vergüenza durante seis años, sabía que en parte la respuesta era la resiliencia a la vergüenza: las personas con mayor resiliencia cultivaban intencionadamente los cuatro elementos de los que hemos hablado en capítulos anteriores. La otra parte de la respuesta todavía se me escapaba hasta que empecé con mi nueva investigación y entrevisté a las personas sobre la genuinidad y la vulnerabilidad. Entonces todo encajó. Si nos fuerzan a ver el mundo bajo el prisma del vikingo o víctima como mecanismo de defensa, puede parecernos imposible o incluso letal desprendernos de esa visión del mundo. ¿Cómo podemos esperar que alguien abandone una forma de ver y de entender el mundo que lo ha mantenido vivo física, cognitiva o emocionalmente? Ninguno de nosotros podría prescindir de sus estrategias de supervivencia sin un apoyo importante y sin la ayuda de estrategias de sustitución. Deponer el escudo de vikingo o víctima suele requerir la ayuda de un profesional, de alguien que entienda el trauma. Los grupos también son muy útiles.

Los participantes de mi investigación que sobrevivieron a traumas y que ahora viven genuinamente me hablaron entusiasmados sobre la necesidad de:

- Reconocer el problema.
- Buscar ayuda y/o apoyo profesional.
- Trabajar la vergüenza y el secreto.
- Plantearse la reintegración de la vulnerabilidad como una práctica diaria, en vez de hacerlo como un tema más de la lista.

Y aunque la importancia de la espiritualidad estaba presente en todas las entrevistas con los genuinos, resultó ser especialmente importante para los que no sólo se consideraban supervivientes de traumas, sino también entre los «medradores».

El escudo: soltarse la melena

Considero que, en nuestra cultura, hay dos formas de compartir en exceso. La primera la llamo *foco cegador*, y la otra *irrumpir y llevarse el botín*.

Como hemos visto en el capítulo sobre los mitos de la vulnerabilidad, compartir en exceso no es vulnerabilidad. Normalmente, termina en desconexión, desconfianza y desentendimiento.

El escudo: el foco cegador

Para entender el escudo del foco cegador, hemos de darnos cuenta de que las intenciones que se esconden tras esta forma de compartir son múltiples, y muchas veces incluyen una combinación de aliviar el propio sufrimiento, probar la lealtad y la tolerancia en una relación, y/o puentear un nuevo contacto («Hace sólo un par de semanas que nos conocemos, pero voy a compartir esto contigo y ahora seremos BBF).* Por desgracia, para todos los que hemos actuado así (y me incluyo en este grupo), la respuesta suele ser justo lo opuesto de lo que esperábamos: la gente retrocede y se cierra; esa actitud agrava nuestra vergüenza y desconexión. No podemos usar la

vulnerabilidad para librarnos de nuestro propio malestar, o como barómetro de tolerancia en una relación («Yo comparto esto, y veremos si te quedas conmigo»), o para ir más deprisa en una relación: simplemente, no funcionará.

Lo más habitual cuando nos abrimos y compartimos —nuestros miedos, esperanzas, luchas y felicidad— es que generemos pequeñas chispas de conexión. Compartir nuestra vulnerabilidad genera luz en lugares que, normalmente, están a oscuras. Mi metáfora para esta conclusión son las luces navideñas (las tengo puestas todo el año como recordatorio).

Hay algo mágico en la idea de las luces navideñas que iluminan la oscuridad y los lugares difíciles. Las luces son pequeñas, y una sola de ellas no es nada especial, pero una hilera entera de lucecitas brillantes es belleza en estado puro. Es su conexión lo que las hace bellas. En referencia a la vulnerabilidad, la conexión significa compartir nuestras experiencias con personas que *se hayan ganado el derecho a escucharlas*, personas con quienes hayamos cultivado una relación que pueda soportar el peso de nuestra historia. ¿Hay confianza? ¿Hay empatía mutua? ¿Compartís vuestras historias recíprocamente? ¿Podemos pedir lo que necesitamos? Éstas son las preguntas esenciales sobre la conexión.

Cuando compartimos vulnerabilidad, especialmente las historias que nos avergüenzan, con una persona con la que no nos sentimos conectados, su respuesta emocional (y a veces física) suele ser un gesto de dolor como si le hubiéramos dirigido un foco cegador a los ojos. En vez de una hilera de delicadas luces, la vulnerabilidad que hemos compartido resulta cegadora, dura e insoportable. Si somos los receptores nos llevamos las manos a la cara para tapárnosla, nos estrujamos todo el rostro (no sólo los ojos) para cerrarnos, y desviamos la mirada. Cuando ha terminado la historia, nos sentimos vacíos, confusos, y a veces, incluso manipulados. No es exactamente la respuesta empática que esperaba la persona que ha contado la historia. Hasta para los que estudiamos empatía y enseñamos aptitudes sobre esta capacidad, es difícil que permanezcamos sintonizados cuando alguien se ha extralimitado compartiendo algo sin que hubiera suficiente conexión.

Atreverse a arriesgarse: aclarar las intenciones, delimitar fronteras y cultivar la conexión

Gran parte de la belleza de la luz reside en la existencia de la oscuridad. Los momentos más potentes de nuestra vida se producen cuando ensartamos los pequeños destellos de luz que han creado el coraje, la compasión y la conexión, y los vemos brillar en la oscuridad de nuestras luchas. Esa oscuridad se pierde cuando utilizamos la vulnerabilidad para cegar a nuestro oyente, y la respuesta es la desconexión. Entonces utilizamos esta desconexión como afirmación de que nunca hallaremos consuelo, de que no somos dignos de ello, o de que la relación no es buena; en el caso de compartir demasiado para puentear una conexión, afirmaremos que nunca gozaremos de la intimidad con esa persona que tanto anhelamos. Pensamos: «La vulnerabilidad es una estupidez; no vale la pena, y yo tampoco lo valgo». Lo que no podemos ver es que *usar* la vulnerabilidad no es lo mismo que *ser* vulnerable; es lo contrario: es la armadura.

A veces ni siquiera somos conscientes de que nuestro compartir en exceso lo estamos utilizando como armadura. Podemos expiar nuestra vulnerabilidad o nuestras historias de vergüenza en un acto de total desesperación para que alguien nos escuche. Soltamos algo que nos causa mucho sufrimiento, porque no podemos soportar la idea de guardarlo más tiempo. Puede que nuestra intención no sea expiar o soltar algo para protegernos o alejar a los demás, pero eso es justamente lo que vamos a conseguir con nuestra conducta. Tanto si nos hallamos en el extremo de la expiación como en el de la recepción, tener autocompasión es fundamental. Hemos de darnos un respiro cuando compartimos demasiadas cosas demasiado pronto, y hemos de practicar ser amables con nosotros mismos cuando nos damos cuenta de que no hemos sido capaces de crear espacio para una persona que nos ha dado con el foco en la cara. Emitir juicios agrava la desconexión.

Cuando las personas me oyen decir estas cosas, me preguntan cómo decido qué comparto y cómo lo hago en cuanto a mi trabajo se refiere. Al fin y al cabo, en mi trabajo comparto muchas cosas de mí, y es evidente que no he cultivado una relación de confianza con todos vosotros o con todas las personas que vienen a mis conferencias. Éste es un punto importante, y la respuesta es que no comparto historias o vulnerabilidades con el público hasta que no las he trabajado con las personas a las que amo. Tengo mis propias barreras respecto a aquello que comparto y aquello que no comparto, y tengo muy claras mis intenciones cuando lo hago.

En primer lugar, sólo comparto historias o experiencias que ya he trabajado y que siento que puedo compartir con una actitud de entereza. No comparto lo que yo defino como historias «íntimas», ni tampoco historias donde todavía hay heridas frescas. Lo hice una o dos veces en los comienzos de mi carrera, y fue bastante horrible. No hay nada como quedarte mirando a un público que está dirigiendo el foco cegador de su mirada hacia ti.

En segundo lugar, sigo la regla que aprendí en mi formación como graduada en trabajo social: compartir cosas de ti para enseñar o para llevar adelante un proceso es saludable y eficaz, pero desvelar información como medio para trabajar tus asuntos personales es inapropiado y poco ético. Por último, sólo comparto cuando no tengo ninguna necesidad que satisfacer. Estoy convencida de que ser vulnerable delante de una gran audiencia sólo es una buena idea si lo que comparto va ligado a una finalidad terapéutica, pero no lo es si va ligado a las expectativas de respuesta que pueda obtener.

Cuando pedí a otras personas que compartieran sus historias a través de sus blogs, libros o hablando en público, resultó que sus enfoques e intenciones eran muy similares. No quiero que el miedo al foco cegador frene a nadie de compartir sus dificultades con el mundo, pero cuando estamos delante de una gran audiencia, hemos de discriminar qué, por qué y cómo lo hacemos. Todos estamos agradecidos a las personas que escriben y hablan para ayudarnos a recordar que no estamos solos.

Si reconoces que llevas este escudo, esta lista puede ayudarte:

¿Por qué estoy compartiendo esto?

¿Qué resultado estoy esperando?

¿Qué emociones estoy experimentando?

¿Están mis intenciones en armonía con mis valores?

¿Hay algún resultado, respuesta o falta de respuesta que podría herir mis sentimientos?

¿Estoy compartiendo para crear conexión?

¿Me intereso realmente por las necesidades de las personas que hay en mi vida?

El escudo: irrumpir y llevarse el botín

Si el foco cegador se refiere al *mal uso* de la vulnerabilidad, la segunda forma de compartir en exceso es usar la vulnerabilidad como instrumento de manipulación. El trabajito de irrumpir y llevarse el botín se produce cuando un ladrón fuerza una puerta o rompe una ventana y coge lo que puede; es una acción torpe, no planificada y desesperada. Irrumpir y llevarse el botín utilizándolo como escudo para la vulnerabilidad es una forma de traspasar las barreras sociales de las personas con información íntima para acaparar toda la atención y energía que se pueda en ese momento. Esto es muy común en la cultura de las celebridades, donde medra el sensacionalismo.

Por desgracia, los docentes y directores de centros educativos me han dicho que ven esta misma conducta de irrumpir y llevarse el botín en alumnos muy jóvenes, de edades tan tempranas como los doce o los catorce años. A diferencia del foco cegador, que al menos procede de la necesidad de

confirmar nuestro mérito, esta falsa demostración de vulnerabilidad parece menos real. No he entrevistado a suficientes personas con esta conducta para comprender realmente cuál es su motivación, pero sí he podido comprobar hasta ahora que se trata de llamar la atención. Por supuesto, los temas relacionados con el mérito pueden basarse, y de hecho se basan, en la necesidad de llamar la atención, pero en el ámbito de los medios sociales, cada vez es más difícil determinar qué es un intento real de conectar con los demás y qué es pura pantomima. Pero sí sé que *no* es vulnerabilidad.

Atreverse a arriesgarse: cuestionarse las intenciones

Esta autoexposición, sin embargo, parece ser unidireccional, y para las personas que la utilizan en público es, al parecer, más deseable que una conexión más íntima. Si nos damos cuenta de que incurrimos en esta conducta de irrumpir y llevarse el botín, creo que las preguntas que debemos plantearnos para descubrir las intenciones que nos mueven a ella son las mismas que las de la sección del foco cegador. Creo que también es importante preguntarse: «¿Qué necesidad está provocando esta conducta?», «¿Estoy intentando abrirme, herir a alguien o conectar con una persona en concreto?, ¿Es la forma correcta de hacerlo?»

El escudo: serpentear

No soy de esas personas a las que les gustan las payasadas o las comedias disparatadas. Prefiero las comedias románticas o una de esas películas de Miramax Films exasperadamente lentas, con personajes muy emblemáticos. Esta preferencia da lugar a que el fragmento de película que utilizo como metáfora para este mecanismo de defensa de la vulnerabilidad resulte un poco extraño. Pero, sinceramente, cada vez que veo esa película, me río tanto que

me duelen los músculos de la cara. Sólo pensar en ella ya me hace reír.

La película en cuestión es la comedia de 1979 *Hasta que la muerte los separe*, protagonizada por Peter Falk y Alan Arkin. La víspera de la boda de sus hijos, el dentista Sheldon Kornpett (interpretado por Alan Arkin) conoce a Vince Ricardo (interpretado por Peter Falk). Sheldon es el padre de la novia, y Vince es el padre del novio. El personaje de Arkin es un dentista ansioso, sistemático y puritano. El personaje de Falk es un agente corrupto de la CIA que no piensa en nada más que en perseguir coches y en tiroteos. Como probablemente habrás adivinado, el adorable pero temerario agente arrastra al inocente dentista a las desventuras más inimaginables.

La película es bastante cursi, pero Peter Falk está brillante en su papel del agente alocado, y Alan Arkin es el perfecto hombre convencional y maniático. Mi escena favorita es aquélla en la que Falk le dice al aterrado Arkin que evite una lluvia de balas corriendo en zigzag. Ambos están totalmente al descubierto en una pista de aterrizaje de un aeropuerto, y les están disparando varios francotiradores; lo único que se le ocurre al agente es decirle: «¡Serpentea, Shel! ¡Serpentea!» Llega un momento en que el dentista, milagrosamente, se pone a cubierto, pero entonces recuerda que no había serpenteado, así que vuelve a la línea de fuego para poder regresar a cubierto serpenteando. Me encanta; por eso he puesto un clip de dos minutos en mi página web. Ve al final de la página y verás (http://www.brenebrown.com/videos).

No sé por qué, pero esta escena logra que me parta de risa; me río a carcajada limpia cada vez que la veo. Quizás es la visión de un Peter Falk, de ojos desorbitados, corriendo de un lado para otro, gritando: «¡Serpentea!». Quizás es porque recuerdo haber visto esta película con mi padre y mi hermano, y lo que quedó a raíz de eso. Hoy en día, cuando las cosas se ponen tensas en alguna conversación familiar, alguno de nosotros dice como quien no quiere la cosa: «¡Serpentea!», y todos nos reímos.

«Serpentear» es la metáfora perfecta para expresar cómo malgastamos una enorme cantidad de energía intentando sortear la vulnerabilidad cuando sería mucho más fácil ir directo al grano. La imagen también transmite la idea de

lo inútil que es pensar en dar rodeos ante algo tan extendido y destructivo como la vulnerabilidad.

«Serpentear» significa intentar controlar una situación, volviendo a ella, fingiendo que no está sucediendo, o incluso fingiendo que no te preocupa. Utilizamos esta expresión para esquivar el conflicto, el malestar, la posible confrontación, la probabilidad de que nos avergüencen o nos hieran, y/o la crítica (la propia o la que procede de otras personas). Serpentear puede conducirnos a ocultarnos, fingir, evitar, retrasar, racionalizar, culpabilizar y mentir.

Yo tengo la tendencia de querer serpentear cuando me siento vulnerable. Si he de hacer una llamada difícil, intento imaginarme la conversación por ambas partes y me convenzo a mí misma de que he de esperar; escribo el borrador de un correo electrónico mientras me estoy diciendo a mí misma que es mejor hacerlo por escrito, y pienso en el millón de cosas que tengo que hacer. Voy adelante y atrás emocionalmente hasta que acabo agotada.

Atreverse a arriesgarse: estar presente, prestar atención, avanzar

Cuando me doy cuenta de que estoy intentando huir de mi vulnerabilidad en zigzag, siempre me ayuda oír la voz de Peter Falk diciéndome: «¡Serpentea, Shel!» Me hace reír, lo cual me obliga a respirar. Respirar y el humor son grandes formas de revisar las intenciones que se esconden tras nuestras conductas y empezar a aceptar nuestra vulnerabilidad.

Serpentear es agotador e ir adelante y atrás para evitar algo no es una buena forma de vivir. Cuando intentaba pensar en qué ocasiones puede ser bueno serpentear, recordé un consejo que me dio un hombre que vivía en uno de los pantanos de Louisiana. Mis padres nos llevaron a mi hermano y a mí a pescar a uno de los canales situados en unos terrenos pantanosos que pertenecían a la empresa para la que trabajaba mi padre en Nueva Orleans. El hombre que

nos dejó entrar en la propiedad nos dijo: «Si aparece un caimán, corred en zigzag; son rápidos, pero no se les dan bien los giros».

Pues bien, salió del agua un caimán y se comió la punta de la caña de pescar de mi madre, pero nunca nos atrapó. Y, bueno, según parece, toda esa historia es un mito. Según los expertos del zoo de San Diego, podemos correr más que un caimán tanto si lo hacemos en zigzag como si no; su velocidad máxima es de unos dieciséis o dieciocho kilómetros por hora, y lo más importante: no pueden correr mucho. Para cazar, dependen de sus ataques por sorpresa, pero no persiguen a la presa. En ese sentido se parecen bastante a los gremlins que viven en los pantanos de la vergüenza e impiden que seamos vulnerables. Así que no es necesario serpentear, basta con estar presentes, prestar atención y avanzar.

El escudo: cinismo, crítica, pasotismo y crueldad

Si te animas a salir al ruedo y *te atreves a arriesgarte*, seguro que vas a recibir. No importa si se trata del ruedo político o de la Asociación de Padres y Maestros; tanto si tu gran reto es escribir un artículo para el boletín de la escuela, recibir un ascenso, como vender una pieza de cerámica en Etsy, vas a estar expuesto al cinismo y a la crítica antes de concluir. Hasta puede que te encuentres directamente con la eterna mezquindad. ¿Por qué? Porque el cinismo, la crítica, la crueldad y la frialdad son aún mejores que la armadura, y se pueden convertir en armas que no sólo mantienen la vulnerabilidad a distancia, sino que también pueden hacer daño a las personas que son vulnerables y lograr que se sientan incómodas.

Si somos de esos que dicen «la vulnerabilidad no va conmigo», nada consigue que nos sintamos más amenazados y con más ganas de atacar y de avergonzar a las personas que ver a alguien que se está atreviendo a arriesgarse. El atrevimiento de otra persona nos proporciona un incómodo espejo que refleja nuestros temores respecto a dar la cara, crear y dejarnos ver. Ésta es la razón por la que nos ponemos a la defensiva. Cuando vemos

crueldad, es muy probable que la vulnerabilidad sea la causa.

Cuando hablo de crítica no me estoy refiriendo a una crítica constructiva, a un debate o a un desacuerdo sobre el valor o la importancia de una contribución. Me estoy refiriendo a humillaciones, ataques personales y quejas infundadas sobre nuestras motivaciones e intenciones.

Cuando hablo de cinismo, no me estoy refiriendo al escepticismo saludable ni a replantearse las cosas. Me estoy refiriendo al cinismo reflexivo que conduce a respuestas absurdas como: «Eso es una estupidez», o «La idea de un perdedor». El pasotismo es una de las formas de cinismo más comunes. *Lo que sea. Un completo imbécil. Desfasado. ¿A quién le importa una mierda?* Para algunas personas es casi como si el entusiasmo y el compromiso se hubieran convertido en un signo de credulidad. Estar demasiado entusiasmado o implicado te convierte en un *imbécil*. Palabra que hemos eliminado en nuestra casa junto con *perdedor* y *estúpido*.

En la introducción al Capítulo 1, he hablado sobre la adolescencia como línea de salida en la carrera hacia el arsenal. El cinismo y la frialdad son la moneda de cambio que se emplea en secundaria y en el instituto. Todos los alumnos de secundaria de la clase de mi hija llevan una sudadera con capucha todos los días (aunque afuera se esté a 35 grados). Esas sudaderas no sólo encubren la vulnerabilidad bajo la excusa de ser lo último en prendas de vestir, sino que estoy casi segura de que los jóvenes las consideran mantos invisibles. Literalmente, desaparecen en su interior. Es una forma de esconderse. Cuando se ponen las capuchas y las manos dentro de los bolsillos, están demostrando su desconexión. *Son demasiado pasotas para preocuparse*.

De adultos, también podemos protegernos de la vulnerabilidad con el pasotismo. Nos preocupa que nos perciban como personas que se ríen demasiado alto, que se lo tragan todo, que se preocupan demasiado o que son demasiado entusiastas. No llevamos las sudaderas con capucha tan a menudo, pero podemos usar nuestros títulos, educación, currículo y posición como asas para sujetar el escudo de la crítica, el cinismo, el pasotismo y la crueldad: *puedo hablarte de este modo o perdonarte la vida, porque soy*

quien soy o por la profesión que tengo. Y no te equivoques, porque en lo que se refiere a este escudo, las asas también puede estar hechas de inconformidad y rechazo hacia las formas tradicionales de revelar el estatus: *te rechazo porque estás desfasado y te has pasado la vida en un cubículo,* o bien: *soy más importante e interesante porque he rechazado las trampas de la educación superior, del empleo tradicional, etc*.

Atreverse a arriesgarse: andar por la cuerda floja, practicar la resiliencia a la vergüenza y evaluar la viabilidad

En el transcurso de un año entrevisté a artistas, escritores, innovadores, ejecutivos importantes, religiosos y dirigentes de la comunidad respecto a estos temas, y sobre si estaban abiertos a la crítica constructiva (aunque es difícil escuchar esa respuesta), sin perder su capacidad para filtrar los ataques malintencionados. Básicamente, me interesaba saber qué hacían para mantener el valor mientras caminaban por el ruedo. He de reconocer que me motivaba mi propia lucha por aprender a seguir arriesgándome.

Cuando deja de importarnos lo que piensa la gente, perdemos nuestra capacidad para estar conectados. Cuando somos lo que quiere la gente, perdemos nuestra disposición para ser vulnerables. Si rechazamos todas las críticas, nos perdemos comentarios interesantes, pero si nos sometemos al odio, aplastan nuestro espíritu. En una cuerda floja, la resiliencia a la vergüenza es la barra de equilibrio, y la red de seguridad que tenemos debajo es una o dos personas que pueden ayudarnos a evaluar la verdad de las críticas y el cinismo.

Yo soy muy visual, por eso tengo la imagen de una persona sobre una cuerda floja colgada encima de la mesa de mi despacho, para recordarme que he de esforzarme para estar abierta, y que ser capaz de delimitar unas fronteras merece la energía y el riesgo que conlleva. En realidad utilicé un

rotulador permanente Sharpie para escribir esto encima de la barra de equilibrio: «El mérito es mi derecho de nacimiento». Es un recordatorio para practicar la resiliencia a la vergüenza y una referencia para mis creencias espirituales actuales. Y si estoy de peor humor de lo habitual, tengo una notita autoadhesiva debajo de mi foto de la cuerda floja que dice: «La crueldad es barata, fácil y una mierda». Eso es también una referencia sobre mis creencias espirituales.

Los participantes de mi investigación que habían utilizado la crítica y el cinismo en el pasado para protegerse de la vulnerabilidad tenían una gran sabiduría que compartir respecto a su transición hacia la genuinidad. Muchos de ellos dijeron que se educaron en familias que les inculcaron esa conducta, pero que no eran del todo conscientes de hasta qué punto la habían estado imitando hasta que empezaron a indagar en su propio miedo a la vulnerabilidad, a probar cosas nuevas y a comprometerse. Estas personas no eran egomaníacas que se complacían en humillar a los demás; siempre eran más duras consigo mismas que con los demás. Así que su intransigencia no iba dirigida sólo hacia afuera, aunque admitieran que solían utilizarla para aliviar las dudas sobre ellos mismos.

La primera frase del discurso de «atreverse a arriesgarse» de Theodore Roosevelt está cargada de significado: «No es el hombre crítico el que importa». Y en el caso de los hombres y las mujeres que entrevisté que se identificaban con ese crítico, sin duda alguna sentían ese «no importar». Muchas veces tenían que luchar contra su sentimiento de ser rechazados e invisibles. Criticar era una forma de hacerse oír. Cuando les pregunté qué hicieron para pasar de la crítica hiriente a la crítica constructiva y del cinismo a la contribución, me describieron un proceso que reflejaba la resiliencia a la vergüenza: identificar qué provocaba su ataque, lo cual implicaba para ellos respecto a su autoestima, hablar de ello con personas de su confianza y pedir lo que necesitaban. Muchas de estas personas tuvieron que indagar a fondo para entender el asunto del pasotismo. ¿Cómo llegó a convertirse en un valor principal que los demás los vieran como personas pasotas, y cuál era el precio de fingir que las cosas no les importaban?

El miedo a ser vulnerable puede desatar la crueldad, la crítica y el cinismo en todos nosotros. Asegurarnos de que nos responsabilizamos de lo que decimos es una de las formas en que podemos revisar nuestras intenciones. Atrévete a arriesgarte y pon tu nombre en los comentarios que cuelgas en Internet. Si no te gusta la idea, no escribas nada. Y si estás leyendo esto y te dedicas a administrar sitios web donde se permiten comentarios, deberías atreverte a arriesgarte y a conseguir que los usuarios firmaran con sus verdaderos nombres, y responsabilizar a la comunidad para crear un entorno respetuoso.

Además de caminar sobre la cuerda floja, practicar la resiliencia a la vergüenza y cultivar una comunidad que me sirva de red de seguridad para que me apoye cuando me siento atacada o herida, he añadido dos nuevas estrategias. La primera es sencilla: sólo acepto y presto atención a los comentarios de las personas que también están en el ruedo. Si alguna vez te han dado una patada en el culo cuando respondes, y si te has preguntando cómo mantener una actitud abierta a los comentarios sin que te machaquen con insultos, es más probable que preste atención a lo que piensas de mi trabajo. Si por el contrario, no estás ayudando, contribuyendo o forcejeando con tus propios gremlins, no me interesan tus comentarios.

La segunda estrategia también es muy simple: en mi monedero llevo una hojita de papel con los nombres de las personas cuyas opiniones me importan. Para estar en esa lista has de quererme por mis aptitudes y por mis luchas. Has de saber que estoy intentando ser genuina, pero que todavía despotrico demasiado, y hago el gesto de «que te den» por debajo del volante, y tengo a Lawrence Welk y a Metallica en mi iPod. Has de saber y respetar que no soy nada pasota. Hay una frase emblemática de la película *Casi famosos* que dice así: «La única moneda válida en este mundo decadente es lo que compartes cuando no eres pasota».

Para estar en mi lista, has de ser lo que yo llamo un «amigo estriado», es decir, nuestra conexión tiene que haberse expandido y estirado tanto que ha pasado a formar parte de quienes somos, que se ha convertido en una segunda piel, y debe haber unas cuantas cicatrices que lo prueben. Nuestra relación ha

de ser simple y llana. No creo que nadie tenga a más de una o dos personas en esta lista. Lo importante no es descartar a amigos estriados para conseguir la aprobación de personas extrañas que son mezquinas, desagradables o demasiado pasotas. No hay mejor recordatorio que las palabras inmortales de mi amigo Scott Stratten, autor de *UnMarketing*: «No intentes ganar a los que odian, porque no eres el zopenco chismoso».

---

* Partidos de fútbol virtuales que se realizan a través de Internet y donde puedes formar tus propios equipos con los jugadores que te gustan; un juego que mueve grandes sumas de dinero. *(Nota de la T.)*

---

* British Best Friend, o la versión para habla hispana del *reality*: «La mejor amiga británica de Paris Hilton». *(Nota de la T.)*

CAPÍTULO 5

SALVAR DISTANCIAS: CULTIVAR EL CAMBIO Y ELIMINAR LA LÍNEA DIVISORIA DE LA DESCONEXIÓN

La frase *Mind the gap* (Cuidado con la distancia) apareció por primera vez en 1969, en el metro de Londres, para advertir a los pasajeros que fueran con cuidado al entrar en el vagón a causa de la distancia que había que salvar entre el andén y el vagón. Desde entonces se convirtió en el nombre de un grupo musical y de una película, y la podemos ver por todas partes, tanto impresa en camisetas, como en los felpudos. En nuestra casa tenemos una pequeña postal con la inscripción *Mind the gap* enmarcada para recordarnos que estemos atentos al espacio que hay entre donde estamos ahora y dónde queremos estar. Voy a explicarme.

Estrategia o cultura

En el mundo de los negocios siempre existe el debate sobre la relación entre la estrategia y la cultura, y la importancia relativa de cada una de ellas. Voy a definir estos términos: cuando hablo de *estrategia* me refiero a «el plan de acción» o la respuesta detallada a la pregunta: «Qué queremos conseguir y cómo vamos a hacerlo?» Todos —familias, grupos religiosos, equipos de proyectos, maestros de parvulario…— tenemos planes de acción. Y todos pensamos en las metas que queremos conseguir y en los pasos que hemos de dar para lograrlas.

Por otra parte, la *cultura* no se basa en qué queremos conseguir, sino en quiénes somos. De entre las múltiples y complejas definiciones de cultura, incluidas las que sobrecargaban mis libros de texto de la carrera, la que más me ha influido es la más sencilla. He aquí cómo la explicaron los pioneros en

desarrollo organizativo Terrence Deal y Allan Kennedy: «La cultura es la forma en que hacemos las cosas por aquí». Me gusta esta definición porque parece que se adapta a todas las culturas: desde la cultura general de la escasez sobre la que he escrito en el Capítulo 1, hasta una cultura organizativa específica, y la que identifica a mi familia.

En todas las conversaciones que mantengo con líderes aparece alguna de las variantes del debate sobre qué es más importante, la estrategia o la cultura. Un grupo se suscribe a la famosa cita que se suele atribuir al líder del pensamiento Peter Drucker: «La cultura se come a la estrategia para desayunar». Otros grupos creen que enfrentarlas crea una falsa dicotomía y que necesitamos ambas. Curiosamente, todavía he de encontrar un buen argumento para defender que la estrategia es más importante que la cultura. *En teoría, c*reo que todo el mundo está de acuerdo en que «quiénes somos» es al menos tan importante como «lo que queremos conseguir».

Mientras unos se quejan de que es una polémica antigua y demasiado semejante al tipo de planteamiento de «qué fue antes, el huevo o la gallina», yo creo que es una discusión crucial para las organizaciones. Quizás, incluso lo más importante, es que creo que examinar estos temas puede transformar a las familias, a los centros educativos y a las comunidades.

«La forma en que hacemos las cosas por aquí», o la cultura, es compleja. Por experiencia propia puedo averiguar mucho sobre la cultura y los valores de un grupo, familia u organización haciendo estas diez preguntas:

1. ¿Qué conductas se recompensan? ¿Qué conductas se castigan?
2. ¿Dónde y cómo utilizan las personas sus recursos (tiempo, dinero, atención)?
3. ¿Qué reglas y expectativas sigues, cumples e incumples?
4. ¿Se siente a salvo la gente cuando habla de sus sentimientos y pide lo que desea?
5. ¿Cuáles son los tabúes? ¿Quién es más probable que los defienda? ¿Quién los respalda?
6. ¿Qué historias son leyenda y qué valores transmiten?
7. ¿Qué sucede cuando alguien falla, decepciona o comete un error?
8. ¿Cómo se percibe la vulnerabilidad (incertidumbre, riesgo y exposición emocional)?
9. ¿Están muy extendidas la vergüenza y la culpa? ¿Cómo se manifiestan?

10. ¿Cuál es el grado de tolerancia colectiva para la incomodidad? ¿Se considera normal la incomodidad de aprender, probar cosas nuevas y dar y recibir *feedback*,* o se premia la comodidad (y cómo se hace)?

En cada una de las siguientes secciones hablaré de la función que estas preguntas tienen en nuestra vida y cómo se manifiestan específicamente, pero primero quiero hablar de adónde nos conducen.

Como persona que estudia la cultura en un contexto general, creo que el poder de estas preguntas radica en su capacidad para esclarecer las áreas más oscuras de nuestra vida: la desconexión, la falta de compromiso y nuestra lucha por sentirnos dignos. Estas preguntas no sólo nos ayudan a entender la cultura, sino que ponen de manifiesto las discrepancias entre «lo que decimos» y «lo que hacemos» o entre los valores que predicamos y los que practicamos. Mi querido amigo Charles Kiley utiliza el término «valores aspiracionales» para describir la esquiva lista de valores que hay detrás de nuestras mejores intenciones, en las paredes de nuestra caja, en el fondo de los sermones que damos a nuestros hijos o en el lema de la visión de nuestra empresa. Si queremos identificar los problemas y desarrollar estrategias de transformación, hemos de confrontar nuestros valores «aspiracionales» con los que yo denomino nuestros valores practicados: cómo vivimos, sentimos, nos comportamos y pensamos realmente. ¿Predicamos con el ejemplo? Responder a esto puede resultar muy embarazoso.

La división de la desconexión

Ésta es mi teoría: la desconexión es la causa subyacente de la mayoría de los problemas que veo en las familias, centros educativos, comunidades e instituciones y adopta muchas formas, incluida la que vimos en el capítulo «El arsenal de la vulnerabilidad». Nos desconectamos para protegernos de la vulnerabilidad, de la vergüenza, de sentirnos perdidos y sin propósito. También nos desconectamos cuando sentimos que las personas que nos guían

—jefes, profesores, directores, clérigos, padres y madres, políticos...— no viven de acuerdo con su contrato social.

La política es un claro pero doloroso ejemplo de *desconexión por incumplimiento del contrato social*. Los políticos de ambos partidos crean leyes que ellos no están obligados a seguir o que no les afectan, adoptan conductas que harán que la mayoría de nosotros acabemos despedidos, divorciados o arrestados. Están adoptando valores que rara vez se demuestran en sus conductas. El mero hecho de verlos avergonzándose y culpabilizándose mutuamente es degradante para nosotros. No están cumpliendo con su parte del contrato social y las estadísticas sobre los votantes están revelando que nos estamos desconectando.

La religión es otro ejemplo de desconexión por incumplimiento del contrato social. En primer lugar, la desconexión se suele producir porque los líderes no predican con el ejemplo. En segundo lugar, en un mundo incierto, muchas veces necesitamos desesperadamente la certeza; es la respuesta del ser humano al miedo. El concepto general de fe pierde su sentido cuando los líderes religiosos se aprovechan de nuestro miedo y de nuestra necesidad de seguridad, obteniendo la vulnerabilidad de la espiritualidad y reduciendo la fe «al cumplimiento y las consecuencias», en vez de darnos ejemplo y enseñarnos a enfrentarnos a lo desconocido y a aceptar el misterio. Fe menos vulnerabilidad equivale a política, o lo que es peor, extremismo. La conexión espiritual y el compromiso no se basan en la conformidad, sino que son producto del amor, de la integración y de la vulnerabilidad.

De modo que ésta es la pregunta: *No creamos intencionadamente culturas en nuestras familias, centros educativos, comunidades e instituciones que fomenten la desconexión y el aislamiento, luego, ¿qué pasa? ¿Dónde está el distanciamiento?*

El distanciamiento empieza aquí: **no podemos dar a los demás aquello que no tenemos. Quiénes somos es infinitamente más importante que lo que sabemos o lo que queremos ser**.

La distancia que existe entre los valores que practicamos (lo que realmente estamos haciendo, pensando y sintiendo) y nuestros valores aspiracionales (lo

que queremos hacer, pensar y sentir) es el valor distanciamiento, o como yo lo llamo: «la división de la desconexión». Es donde perdemos a nuestros empleados, clientes, alumnos, profesores, congregaciones, o incluso a nuestros propios hijos. Podemos dar grandes pasos (podemos incluso tomar carrerilla para saltar al otro lado de los valores crecientes de las fisuras a las que nos enfrentamos en casa, en el trabajo y en la escuela), pero llega un momento en que cuando esa división alcanza una anchura tan infranqueable, no tenemos nada que hacer. Ésta es la razón por la que las culturas deshumanizadas son las que promueven los niveles más altos de desconexión y crean valores de distanciamiento que es imposible que los seres humanos puedan franquear con éxito.

Veamos algunos temas que surgen en el contexto familiar. Estoy usando los ejemplos de la familia porque todos formamos parte de alguna de ellas. Aunque no tengamos hijos, hemos sido educados por adultos. En todos los casos se ha producido un significativo distanciamiento entre los valores practicados y los valores aspiracionales, que ha generado esa peligrosa división de desconexión.

1. Valores aspiracionales: honradez e integridad.
   Valores practicados: justificar y pasar de todo.

   Mamá siempre les dice a sus hijos que la sinceridad y la integridad son importantes, y que no se puede robar ni hacer trampas en la escuela. Cuando meten todas las cosas en el coche tras haber hecho una gran compra, mamá se da cuenta de que la cajera no le ha cobrado los refrescos que había en el fondo del carro. En vez de volver a la tienda, se encoge de hombros y dice: «No ha sido culpa mía. De todos modos se están forrando».

2. Valores aspiracionales: respeto y responsabilidad.
   Valores practicados: rápido y fácil es más importante.

   Papá siempre nos recuerda la importancia del respeto y de la responsabilidad, pero cuando Bobby rompe intencionadamente el nuevo Transformer de Sammy, papá está demasiado ocupado con su BlackBerry para sentarse con los dos hermanos y enseñarles a ambos que se han de respetar mutuamente los juguetes. En lugar de insistir en que Bobby tiene que disculparse y ofrecer alguna

solución, se encoge de hombros y piensa: «Son cosas de niños», y les dice que se vayan a sus habitaciones.

3. Valores aspiracionales: gratitud y respeto.
   Valores practicados: burlarse, dar por sentado algo, falta de respeto.

   Mamá y papá siempre se sienten infravalorados y están cansados de la falta de respeto de sus hijos. Pero mamá y papá se gritan y se insultan entre ellos. Nadie en casa dice «por favor» o «gracias», empezando por los progenitores. Además, mamá y papá utilizan frases despectivas con sus hijos y entre ellos, y todos en casa se burlan habitualmente de algún miembro de la familia hasta el extremo de hacerle saltar las lágrimas. El problema es que los padres buscan conductas, emociones y patrones de pensamiento que sus hijos nunca han visto en ellos.

4. Valores aspiracionales: poner unos límites.
   Valores practicados: rebelarse y el pasotismo es lo que importa.

   Julie tiene diecisiete años y su hermano menor, Austin, catorce. Los padres de Julie y Austin tienen tolerancia cero con respecto al tabaco, el alcohol y las drogas. Por desgracia, esa política no funciona. Han encontrado a sus dos hijos fumando y, además, Julie ha sido expulsada del instituto porque descubrieron vodka en su botella de agua. Julie mira a sus padres y les grita: «¡Sois unos hipócritas! ¿Qué me decís de las fiestas locas que os pegabais cuando ibais al instituto? Y cuando mamá estuvo en la cárcel, ¿qué? ¡Pensabais que era divertido cuando nos lo contasteis! Incluso nos enseñasteis fotos».

Ahora, veamos el poder que tiene que se practiquen los valores que se predican:

1. Valores aspiracionales: conexión emocional y honrar los sentimientos.
   Valores practicados: conexión emocional y honrar los sentimientos.

   Mamá y papá han intentado inculcar y dar ejemplo de una ética familiar en la que «los sentimientos son lo primero». Una noche Hunter vuelve de jugar a baloncesto y está claramente afectado. Su segundo año de instituto ha sido duro, y el entrenador de baloncesto le está exigiendo demasiado. Tira la bolsa al suelo de la cocina y sube directamente a su cuarto. Mamá y papá están en la cocina preparando la cena, y se quedan mirando a Hunter, mientras éste desaparece en su habitación. Papá apaga el fuego, y mamá le dice a su hijo pequeño que van a hablar con Hunter y que, por favor, les deje un rato a solas con él. Van juntos arriba y se sientan en el borde de su cama. «Mamá y yo

sabemos que estas últimas semanas han sido muy duras —dice papá—. No sabemos exactamente cómo te sientes, pero nos gustaría saberlo. El instituto también fue duro para nosotros, y queremos estar contigo si tienes dificultades». *¡Éste fue un ejemplo magistral de lo que supone salvar distancias y cultivar la conexión! En la entrevista, el padre me contó que les hizo sentirse muy vulnerables y que, al final, todos terminaron llorando. Me dijo que compartir con su hijo las propias dificultades que él había tenido en el instituto fortaleció la relación entre ellos.*

Quiero recalcar que estos ejemplos no son inventados; proceden de mis datos. Y, no, no siempre podemos ser modelos perfectos. Yo sé que no puedo. Pero cuando los valores que practicamos suelen estar en conflicto con las expectativas que tenemos en nuestra cultura, la desconexión es inevitable. Si mamá está agotada después de haber hecho la compra y se marcha una vez sin pagar, puede que no sea muy significativo. Si la norma es: «Puedo largarme sin haber pagado, porque no ha sido culpa mía», deberá cambiar sus expectativas respecto a la honradez de sus hijos. Si se va sin pagar, pero luego se sienta con sus hijos y les explica: «Debería haber vuelto a entrar para pagar los refrescos. No importa de quién fuera la culpa. Hoy volveré a la tienda», bien, esa actitud tiene mucha fuerza. Aquí la lección es: «Quiero vivir de acuerdo con mis valores, y está bien no ser perfecta y cometer errores en esta casa. Basta con que los enmendemos en cuanto podamos».

El ejemplo del vodka ilustra una lucha muy común que siempre oigo por parte de los padres. «Yo hice locuras —dicen—. Hice cosas que no quiero que hagan mis hijos. ¿Debería mentir respecto a mis aventuras?» Como ex alocada que soy, no creo que la cuestión sea mentir o no mentir, sino sobre qué compartimos y *cómo* lo compartimos. En primer lugar, no todo lo que hacemos o hicimos es asunto de nuestros hijos. Del mismo modo que, cuando son adultos, no todo lo que ellos hacen es de nuestra incumbencia. Por lo tanto, hemos de examinar nuestra motivación para compartir una historia en particular y que sea la finalidad de enseñar algo en concreto lo que nos haga tomar esa decisión. En segundo lugar, tener una charla sincera con nuestros hijos sobre las drogas y el alcohol, y nuestras experiencias con alguna de ellas o con ambas, puede ser útil. Pero hablarles de nuestras experiencias de fiestas y excesos alardeando de nuestras batallitas y enfatizar en la importancia de ser rebeldes, al final puede ser contraproducente para los

valores que queremos que desarrollen ellos.

¿Recuerdas el debate sobre cultura y estrategia? Creo que ambas son importantes y creo que necesitamos estrategias atrevidas para desarrollar culturas atrevidas. Tal como demuestran estas historias de valores aspiracionales frente a los valores practicados, si queremos volver a conectar y a salir de nuestro aislamiento, hemos de salvar distancias.

Salvar distancias es una estrategia atrevida. Hemos de prestar atención al espacio que hay entre donde nos encontramos ahora y dónde queremos estar. Pero lo esencial es practicar los valores que creemos que son importantes en nuestra cultura. Salvar distancias nos exige aceptar nuestra propia vulnerabilidad y cultivar la resiliencia a la vergüenza, porque vamos a tener que enfrentarnos a ser líderes, padres y educadores de formas nuevas e incómodas. No hemos de ser perfectos, basta con que estemos conectados y nos comprometamos a actuar de acuerdo con nuestros valores. También hemos de estar preparados: los gremlins van a aparecer con todas sus energías, pues les encanta pillarnos por sorpresa cuando hemos de salir al ruedo y cuando vamos a ser vulnerables y a arriesgarnos a hacer algo.

En los dos próximos capítulos utilizaré los conceptos que he presentado aquí para ir directa al grano y decirte lo que creo que necesitamos para cultivar la conexión y transformar la forma en que ejercemos de padres y madres, educamos y dirigimos. Estas tres preguntas serán la clave para los siguientes capítulos:

1. ¿Cómo afecta la cultura del «nunca es suficiente» a nuestros centros educativos, organizaciones y familias?
2. ¿Cómo reconocemos y combatimos la vergüenza en el trabajo, en el centro educativo y en casa?
3. ¿Cómo podemos salvar distancias y atrevernos a arriesgarnos en los centros educativos, las instituciones y en las familias?

---

* Capacidad de un emisor de recoger las reacciones de los receptores y modificar su mensaje de acuerdo con lo recogido. *(Nota de la T.)*

CAPÍTULO 6

COMPROMISO NEGATIVO: ATRÉVETE A REHUMANIZAR LA EDUCACIÓN Y EL TRABAJO

Antes de empezar este capítulo quiero aclarar qué significa ser «líder». He llegado a la conclusión de que un líder es cualquiera que sea capaz de responsabilizarse de descubrir el potencial en las personas y en los procesos. La palabra líder nada tiene que ver con la posición, el estatus o con el número de subordinados. He escrito este capítulo para todos nosotros —padres, madres, profesorado, comunidad de voluntarios y altos cargos ejecutivos—, y para todo aquel que quiera atreverse a arriesgarse y a liderar.

El reto de liderar en una cultura del «nunca es suficiente»

En 2010, tuve la oportunidad de pasar un largo fin de semana con cincuenta directores ejecutivos de Silicon Valley. Otro de los ponentes en ese retiro era Kevin Surace, por aquel entonces director general de Serious Materials, y nominado Empresario del Año por la revista *Inc.*, en 2009. Sabía que Kevin iba a hablar sobre la innovación negativa, así que en la primera conversación que entablé con él, antes de que ninguno de los dos hubiéramos hablado en público y de que él supiera algo sobre mi trabajo, le planteé esta pregunta: ¿Cuál es el mayor impedimento para la creatividad y la innovación?

Kevin reflexionó aproximadamente un minuto, y dijo: «No sé si tiene nombre, pero sinceramente creo que es el miedo a presentar una idea y a hacer el ridículo, a que se rían de ti y a que te humillen. Si estás dispuesto a pasar por esa experiencia, y si eres capaz de superarla, luego se convierte en el miedo al fracaso y a haberte equivocado. La gente se identifica con sus

propias ideas y, por lo tanto, éstas no pueden ser ni demasiado “excéntricas”, ni las personas deben revelar que “no pueden saberlo” todo. El problema es que las ideas innovadoras muchas veces parecen descabelladas, y el fracaso y el aprendizaje forman parte de la revolución. La evolución y el cambio progresivo son importantes y necesarios, pero necesitamos desesperadamente una verdadera revolución y eso exige otro tipo de valor y creatividad».

Antes de esa conversación nunca había preguntado a los directivos que entrevistaba acerca de la innovación, pero todo lo que decía Kevin cuadraba con mis datos sobre el trabajo y la educación. Sonreí y respondí: «Es cierto, ¿verdad? La mayoría de las personas y organizaciones no pueden soportar la incertidumbre y el riesgo de la verdadera innovación. Aprender y crear implica necesariamente vulnerabilidad. Nunca hay suficiente certeza. Las personas quieren garantías».

Simplemente me respondió: «Sí. Repito que no sé si existe algún nombre para este problema, pero lo que frena a las personas es algo relacionado con el miedo. Se concentran en lo que ya saben hacer bien y no se arriesgan». Se produjo una breve pausa en nuestra conversación y prosiguió: «Bien, tengo entendido que usted es investigadora. ¿A qué se dedica exactamente?»

Me reí entre dientes y le dije: «Estudio *ese algo relacionado con el miedo*, soy investigadora de la vergüenza y la vulnerabilidad».

Cuando regresé a la habitación de mi hotel agarré mi diario de investigación e hice algunas anotaciones sobre mi conversación con Kevin. Mientras reflexionaba sobre ese *algo relacionado con el miedo*, recordé otras notas que había escrito en ese diario. Retrocedí unas cuantas páginas y encontré las notas de campo que había tomado después de hablar con un grupo de alumnos de enseñanza secundaria sobre sus experiencias en clase. Cuando les pedí que me describieran cuál era la clave para aprender, una chica me dio la siguiente respuesta mientras los demás asentían apasionadamente y decían: «¡Sí! ¡Eso es!», y «Exacto.»

«Hay momentos en que puedes preguntar o cuestionar ideas, pero si tienes un profesor al que no le gusta eso o los compañeros de clase se burlan de la persona que se atreve a hacerlo, es fatal. Creo que la mayoría de nosotros

aprendemos que es mejor bajar la cabeza, cerrar la boca y sacar buena nota.»

Cuando volví a leer esta anotación, pensé en mi conversación con Kevin, y me quedé abrumada. Como profesora me sentí descorazonada: no podemos aprender agachando la cabeza y cerrando la boca. Como madre de una alumna de secundaria y de un niño de preescolar, me enfurecí. Como investigadora, fue el momento en que empecé a darme cuenta de con qué frecuencia las luchas de nuestro sistema educativo y los retos a los que nos enfrentamos en nuestros puestos de trabajo son un reflejo el uno del otro.

En primer lugar, vi esto como dos temas de discusión separados: uno para educadores y otro para líderes. Pero cuando revisé los datos anteriores, me di cuenta de que los docentes y los directores de los centros educativos son líderes. Los ejecutivos, directores y supervisores de más alto grado son maestros. Ninguna corporación o centro educativo puede medrar sin creatividad, innovación y aprendizaje, y la mayor amenaza para estas tres capacidades es la desconexión.

Con lo que he aprendido gracias a mi investigación, y lo que he observado en los dos últimos años cuando he trabajado con líderes de centros educativos y empresas de todos los campos y tamaños, creo que hemos de reexaminar por completo la idea del compromiso. **Por esto lo denomino compromiso negativo**.

Para reactivar la creatividad, la innovación y el aprendizaje hemos de rehumanizar la educación y el trabajo. Esto significa comprender de qué modo está afectando la escasez a nuestra manera de liderar y de trabajar, aprender a aceptar la vulnerabilidad y reconocer y combatir la vergüenza.

Sir Ken Robinson habla del poder de este cambio en su llamamiento a los líderes para sustituir la vieja idea de que las organizaciones humanas deben trabajar como máquinas con una metáfora que capta las realidades de la humanidad. En su libro *Busca tu elemento. Aprende a ser creativo individual y colectivamente*, Robinson escribe: «Por muy atractiva que pueda ser la metáfora de la máquina para la producción industrial, las instituciones humanas no son mecanismos ni las personas son sus componentes. Las

personas tienen valores y sentimientos, percepciones, opiniones, motivaciones y biografías, mientras que los piñones y engranajes no los tienen. Una institución no es la sede física dentro de la cual opera; es la red de personas que hay en ella».

No te equivoques: para rehumanizar el trabajo y la educación hacen falta líderes valientes. Las conversaciones sinceras sobre la vulnerabilidad y la vergüenza son negativas. La razón por la que no mantenemos este tipo de conversación en nuestras organizaciones es porque saca a la luz los trapos sucios. Una vez que contamos con el lenguaje, la conciencia y la comprensión, hacer marcha atrás es casi imposible y acarrea graves consecuencias. Todos queremos atrevernos a arriesgarnos. Si puedes darnos una idea de cómo sería esa posibilidad, la adoptaremos como nuestra visión. No nos la podrán arrebatar.

Reconocer y combatir la vergüenza

La vergüenza engendra miedo. Aplasta nuestra tolerancia a la vulnerabilidad, y de ese modo acaba con el compromiso, la innovación, la creatividad, la productividad y la confianza. Y lo peor de todo: si no sabemos lo que estamos buscando, la vergüenza puede causar estragos en nuestras instituciones antes de que podamos vislumbrar algún signo externo de que existe un problema. La vergüenza actúa como las termitas en una casa: se oculta en la oscuridad detrás de las paredes y se come incesantemente la estructura, hasta que un día, de pronto, la escalera se viene abajo. Entonces es cuando nos damos cuenta de que sólo es cuestión de tiempo que las paredes también se derrumben.

Del mismo modo que dar una vuelta despreocupadamente por nuestra casa no nos revelará que tenemos termitas, una visita a unas oficinas o a un centro educativo no necesariamente revelará que existe un problema con la vergüenza. O al menos, esperamos que no sea tan obvio. Si lo vemos (si vemos a un jefe amonestando a un empleado, o a un profesor avergonzando a

un alumno), es porque el problema ya es grave y lo más probable es que haga mucho tiempo que existe. Sin embargo, en la mayoría de los casos, hemos de saber qué estamos buscando cuando evaluamos una institución para hallar signos de que la vergüenza pueda ser uno de sus problemas.

Signos de que la vergüenza ha invadido nuestra cultura

Culpar, cotillear, favoritismos, insultos y acosos son conductas que indican que la vergüenza se ha adueñado de una cultura. Un signo mucho más evidente es cuando la vergüenza se convierte en un claro instrumento para dirigir. ¿Hay pruebas de que las personas que están al mando están intimidando a otras, criticando a sus subordinados delante de los compañeros, amonestando públicamente o estableciendo un sistema de recompensas que menosprecia, avergüenza o humilla a la gente?

Nunca he estado en un centro educativo u organismo donde no hubiera vergüenza. No quiero decir que no exista, pero lo dudo. De hecho, cuando he explicado cómo actúa la vergüenza, normalmente uno o dos profesores se me acercan y me cuentan que ellos la utilizan diariamente. La mayoría de ellos me preguntan cómo pueden cambiar esta práctica, pero algunos dicen con orgullo: «Funciona». En el mejor de los casos es un problema reducido o controlado, más que una norma cultural. Una de las razones por las que estoy segura de que existe la vergüenza en los centros educativos es simplemente porque el 85 % de los hombres y de las mujeres que entrevistamos para la investigación sobre la vergüenza recuerdan algún incidente escolar de los tiempos de su infancia, que fue muy bochornoso y que cambió su visión sobre ellos mismos como alumnos. Todavía más inquietante es que, aproximadamente, la mitad de esos recuerdos eran lo que yo considero cicatrices de creatividad. Los participantes de mi investigación podían indicar el incidente específico donde les dijeron o demostraron que no eran buenos

escritores, artistas, músicos, bailarines o algo relacionado con la creatividad. Todavía veo que este tipo de incidentes siguen sucediendo continuamente en los centros educativos. El arte se califica según unas normas muy limitadas, y desde que van a la guardería, a los niños se les dice que tienen dotes creativas. Esto ayuda a explicar por qué son tan poderosos los gremlins con respecto a la creatividad y la innovación.

Las grandes empresas tienen sus propias luchas. El Workplace Bullying Institute (WBI) define el *bullying* como el «maltrato repetido: sabotaje por parte de otras personas que impide que se realice el trabajo, abusos verbales, conducta amenazadora, intimidación y humillación». Una encuesta de 2010, realizada por Zogby International para el WBI informó de que aproximadamente 54 millones de trabajadores norteamericanos (el 37 % del mercado laboral de Estados Unidos) han sufrido *bullying* en el trabajo. Además, otro informe del WBI reveló que el 52,5 % de las veces, los trabajadores intimidados dijeron no haber hecho nada para impedir el acoso.

Cuando vemos que se está utilizando la vergüenza como instrumento de dirección (repito, me estoy refiriendo al *bullying*, las críticas delante de los compañeros, las reprimendas públicas o los sistemas de recompensa que humillan intencionadamente a las personas), hemos de hacer algo enseguida porque eso significa que tenemos una epidemia entre manos. Hemos de recordar que esa situación no sucede de la noche a la mañana. Es igualmente importante recordar que la vergüenza es como la palabra que empieza por eme. La vergüenza, como la mierda, salpica hacia abajo. Si los empleados tienen que enfrentarse constantemente a la vergüenza, puedes estar seguro de que se la transmitirán a sus clientes, alumnos y familias.

Por lo tanto, si está sucediendo y se puede identificar en una unidad, equipo de trabajo o personas específicos, hay que hacer algo inmediatamente *y sin vergüenza*. Aprendemos la vergüenza en nuestra familia, y muchas personas crecen creyendo que es una forma efectiva y eficaz de dirigir a las personas, controlar una clase y educar a los hijos. Por este motivo, avergonzar a alguien que está utilizando la vergüenza no sirve de mucho. Pero no hacer nada es igualmente peligroso, no sólo por las personas que son

el blanco de sus humillaciones sino por el propio organismo.

Hace varios años, al concluir un acto vino a verme un hombre que me dijo: «¡Entrevísteme! ¡Por favor! Soy asesor financiero y no creerá lo que sucede en mi empresa». Cuando me reuní con Don para la entrevista, me contó que en su empresa podías elegir despacho cada trimestre basándote en tus resultados trimestrales: el empleado con mejores resultados es el que elige primero y envía a la persona que ocupa el deseado despacho a recoger sus cosas.

Movió la cabeza y se le rompió un poco la voz cuando me dijo: «Puesto que he sido yo quien ha obtenido los mejores resultados durante los seis últimos trimestres, podría pensar que me gusta este sistema. Pero no es así. No lo soporto. Crea un ambiente horroroso». Luego me contó que después de esos últimos resultados trimestrales, un día su jefe entró en su despacho, cerró la puerta y le dijo que tenía que cambiar de despacho.

«Al principio pensé que era porque había bajado mi rendimiento. Luego me dijo que no le importaba si mis números eran los mejores o si me gustaba mi despacho; se trataba de aterrorizar a los otros compañeros. “Joder a alguien en público reafirma el carácter. Es motivador”, me dijo.»

Antes de finalizar la entrevista, me confesó que estaba buscando empleo: «Soy bueno en mi trabajo, incluso me gusta, pero no me dedico a esto para aterrorizar a la gente. No sabía por qué me sentía tan mal, pero después de escuchar su charla lo he comprendido: es la vergüenza. Es peor que en el instituto. Encontraré un lugar mejor para trabajar, y puede estar segura de que me llevaré a mis clientes».

En *I Thought It Was Just Me*, cuento la siguiente historia sobre Sylvia, una organizadora de eventos de unos treinta años que irrumpió directamente en nuestra entrevista diciéndome: «¡Ojalá hubieras podido entrevistarme hace seis meses! Era otra persona. Estaba totalmente bloqueada por la vergüenza». Cuando le pregunté a qué se refería, me explicó que se había enterado de mi investigación a través de un amigo, y que se había ofrecido voluntaria para ser entrevistada porque creía que su vida había cambiado gracias a la vergüenza. Recientemente, había atravesado un momento decisivo cuando se

encontró en la «lista de los perdedores» de su trabajo.

Según parece, tras dos años de lo que su jefe calificaba de «trabajo sobresaliente de los ganadores», ella había cometido su primer gran error. Ese error le costó a la agencia su mejor cliente. La respuesta de su jefe fue ponerla en la «lista de los perdedores».

«En un momento pasé de estar en la pizarra de los ganadores a ocupar el primer puesto en la lista de perdedores», me dijo. Creo que debí de hacer alguna mueca desagradable cuando Sylvia mencionó la «lista de los perdedores», porque sin que yo dijera nada, me comentó: «Sé que es terrible. Mi jefe tiene dos de esas pizarras blancas fuera de su despacho. Una es para la lista de los ganadores, y la otra es para la de los perdedores». Me explicó que durante unas semanas apenas pudo trabajar. Había perdido la confianza en sí misma y empezó a faltar al trabajo. La vergüenza, la ansiedad y el miedo se apoderaron de ella. Tras un período de tres difíciles semanas, dejó su puesto y se puso a buscar otra agencia.

La vergüenza sólo puede medrar en un sistema antes de que las personas se desconecten para protegerse. Cuando estamos desconectados, no damos la cara, no contribuimos y las cosas dejan de importarnos. En un extremo del espectro, la desconexión permite a las personas justificar todo tipo de conductas poco éticas, entre las que se incluyen mentir, robar y estafar. En el caso de Don y Sylvia, no sólo se desconectaron, sino que se marcharon y se llevaron su talento a la competencia.

Cuando evaluamos nuestras organizaciones para descubrir signos de vergüenza, también es importante que seamos conscientes de las amenazas externas, es decir, de las fuerzas ajenas a nuestras instituciones que están influyendo en lo que opinan de su trabajo los jefes y los subordinados. Como profesora, hermana de dos maestras de la enseñanza pública y cuñada de un subdirector de una escuela pública, no he de ir muy lejos para encontrar ejemplos de este tipo.

Hace varios años mi hermana Ashley me llamó llorando. Cuando le pregunté qué le pasaba, me dijo que el *Houston Chronicle* había publicado

los nombres de todos los maestros de escuela del Distrito Escolar Independiente de Houston, junto con las primas que recibían basándose en las notas de sus alumnos en los exámenes estándares. Ese día no había leído el periódico y me quedé atónita. Y también extrañada.

—Ashley, tú das clase a párvulos. Tus alumnos todavía no hacen exámenes. ¿Figura tu nombre?

Me explicó que su nombre figuraba en la lista y que el artículo ponía que ella era la que tenía las gratificaciones más bajas. Lo que no mencionaron era que ella cobraba las primas más altas dentro de la categoría de los maestros de párvulos. Imagina lo que supondría hacerle eso (publicar los salarios o primas de todas las personas y, además, hacerlo mal) a cualquier otro grupo de profesionales.

—Estoy totalmente avergonzada —me dijo Ashley, todavía llorando—. Lo único que he querido hacer en esta vida era ser maestra. Me mato a trabajar. He pedido dinero a todos los miembros de la familia para comprar material escolar para los niños que no se lo pueden costear. Me quedo más horas para orientar a los padres para que ayuden a sus hijos. No lo entiendo. Hay cientos de profesores como yo, y ¿has visto algo de eso en el periódico? No, y no se trata sólo de mí. Algunos de los mejores maestros que conozco trabajan sin cobrar enseñando a algunos de los alumnos más conflictivos, sin importarles si eso va a influir en sus notas o primas. Lo hacen porque les encanta su trabajo y creen en los niños.

Desgraciadamente, el sistema de evaluación de los profesores al estilo de *La letra escarlata* no sucede sólo en Texas, sino que se está convirtiendo en una práctica extendida por toda la nación. La buena noticia es que, por fin, la gente se está atreviendo a arriesgarse y a hablar en voz alta. Como respuesta al Tribunal de Apelación del Estado de Nueva York que se encargaba del caso de que se hubieran publicado las evaluaciones del rendimiento individual de los maestros, Bill Gates escribió lo siguiente en la página de opinión del *New York Times*: «Actualmente, la idea más importante en el sistema educativo es desarrollar una forma sistemática para ayudar a los profesores a mejorar en su trabajo. La forma más segura de acabar con ella es

tergiversarla, ejerciendo caprichosamente la práctica de avergonzar en público. Centrémonos en crear un sistema personalizado que, verdaderamente, ayude a los docentes a mejorar».

Cuando colgué el artículo de la página de opinión de Bill Gates en mi Facebook, muchos docentes escribieron comentarios. Me conmovió la respuesta de un profesor veterano: «Para mí, la enseñanza se basa en el amor. No es meramente transferir información, sino crear una atmósfera de misterio, imaginación y descubrimiento. Cuando me equivoco debido a algún sufrimiento, al miedo por resolver alguna cuestión o por el poderoso sentimiento de la vergüenza, ya no puedo enseñar..., tan sólo transmito información y pienso que he dejado de ser importante».

Los docentes no son los únicos que tienen que enfrentarse a ser avergonzados en público (generalmente en los medios de comunicación) desde fuera de su organización. Muchas veces me piden que hable del tema cuando estoy dando una charla a profesionales que están acostumbrados a que el público los difame, les profese antipatía o no los entienda: los abogados, los dentistas y los financieros son algunos de ellos. Podemos poner los ojos en blanco y pensar: «¡Venga, nos encanta odiarlos!» Pero por experiencia puedo asegurarte que no es divertido sentirse odiado simplemente por realizar un trabajo que para ti tiene cierto significado, y eso puede cobrarse un precio muy alto en las personas y en la sociedad.

Como líderes, lo mejor que podemos hacer cuando este medio nos insulta es defendernos en voz alta, insistir en la exactitud y la responsabilidad, y confrontar la noticia directamente con las personas afectadas. No podemos hacer ver que eso no está afectando a nuestros empleados. Personalmente, creo que podemos resistirnos a aceptar y a perpetuar el estereotipo público de las profesiones que por naturaleza se mueven en el ámbito del estrés personal.

El juego de la culpa

Ésta es la mejor forma de pensar respecto a la relación entre vergüenza y

culpa: si la culpa es la que conduce la diligencia, la vergüenza es la que lleva el rifle. En las instituciones, centros educativos y familias, culpar y señalar con el dedo suelen ser síntomas de vergüenza. Las investigadoras sobre la vergüenza June Tangney y Ronda Dearing explican que en las relaciones que se basan en la vergüenza, las personas «miden, sopesan y asignan cuidadosamente la culpa». «Ante cualquier resultado negativo, grande o pequeño, *alguien* o *algo* ha de ser responsable (y ser considerado culpable). No existe el concepto de "esto es agua pasada" —escriben—. Al fin y al cabo, ¡si se ha de culpar a alguien no es a mí, sino a ti!» De la culpa deriva la vergüenza. Y luego se producen las heridas emocionales, la negación, la ira y la venganza.

Culpabilizar es simplemente una forma de aliviar el dolor y el malestar. Culpamos a otra persona cuando no nos sentimos bien y sufrimos: cuando somos vulnerables, estamos enfadados, heridos, avergonzados y apenados. La culpa no tiene nada de productivo, muchas veces implica avergonzar al otro o simplemente ser mezquino. Si culpar es un patrón en tu cultura, tendrás que ocuparte de la vergüenza.

La cultura del encubrimiento

Otro aspecto relacionado con «culpar» es el encubrimiento. Del mismo modo que culpar es señal de que una organización utiliza la vergüenza, las culturas del encubrimiento dependen de la vergüenza para mantener a raya a las personas. Cuando la cultura de una organización establece que es más importante proteger la reputación de un sistema y la de sus mandatarios que salvaguardar la dignidad humana básica de las personas o comunidades, puedes estar convencido de que la vergüenza es sistémica, de que se rige por la ética del dinero y de que la responsabilidad ha muerto. Este concepto se puede aplicar a todos los sistemas, desde empresas, entidades sin ánimo de lucro, universidades y gobiernos hasta iglesias, centros educativos, familias y programas deportivos. Si recuerdas cualquier incidente importante que haya

sido ocasionado por el encubrimiento, podrás observar este patrón.

En una cultura corporativa donde el respeto y la dignidad de las personas se encuentran entre los valores principales, la vergüenza y la culpa no forman parte del sistema de dirección. No se dirige con el miedo. La empatía es un activo valorado, la responsabilidad es lo que se espera, en lugar de que sea una excepción, y la necesidad humana básica de sentirse integrado no se utiliza en beneficio de la empresa o para ejercer control social. No podemos controlar la conducta de los individuos, pero sí debemos cultivar culturas empresariales donde ciertas conductas no sean toleradas y las personas sean responsables de proteger lo que más importa: los seres humanos.

Los complejos temas a los que nos enfrentamos hoy en día no se pueden resolver sin creatividad, innovación y el compromiso de aprender. No nos podemos permitir que el malestar que nos provoca la vergüenza se interponga en reconocerla y combatirla en nuestros centros educativos y de trabajo. Las cuatro mejores estrategias para crear instituciones resistentes a la vergüenza son éstas:

1. Apoyar a los líderes que están dispuestos a atreverse a arriesgarse, promover conversaciones sinceras sobre la vergüenza y cultivar culturas empresariales resistentes a la vergüenza.
2. Facilitar la búsqueda consciente de dónde puede estar actuando la vergüenza dentro de una organización, y descubrir de qué modo puede estar infiltrándose entre nuestros compañeros de trabajo o alumnos.
3. Normalizar es una estrategia fundamental para la resistencia a la vergüenza. Los líderes y directivos deben cultivar el compromiso de ayudar a sus subordinados a saber qué pueden esperar. ¿Cuáles son sus luchas comunes? ¿Cómo las han afrontado otras personas? ¿Cuáles han sido tus experiencias?
4. Formar a todos los empleados en saber diferenciar entre vergüenza y culpa, y enseñarles a dar y recibir *feedback* de una forma que promueva el crecimiento y el compromiso.

Salvar distancias con el *feedback*

Una cultura de *atreverse a arriesgarse* es una cultura de *feedback* sincero,

constructivo y comprometido. Esto es válido para cualquier tipo de organización, centro educativo o familia. Sé que las familias tienen dificultades con este tema; sin embargo, me quedé perpleja al comprobar que en mis entrevistas la «falta de *feedback*» era una de las mayores preocupaciones en el mundo laboral. Actualmente, las empresas están tan minuciosamente centradas en sus evaluaciones del rendimiento que, irónicamente, dar, recibir y solicitar valioso *feedback* se ha convertido en una práctica nada frecuente. Incluso en los centros educativos, donde el aprendizaje depende del *feedback*, se ha convertido en una excepción, cuando es mucho más eficaz que una nota escrita en el margen superior de una página o las notas estandarizadas escritas en el ordenador.

El problema es así de claro: sin *feedback* no puede haber un cambio transformador. Si no hablamos con las personas a las que estamos dirigiendo sobre sus aptitudes y sus oportunidades de crecimiento, aquéllas empiezan a cuestionarse su contribución y su compromiso. A continuación viene la desconexión.

Cuando pregunté a mis entrevistados por qué había semejante falta de *feedback* en sus instituciones y centros educativos, utilizaron palabras diferentes, pero los dos temas principales se podrían resumir como sigue:

1. No nos sentimos cómodos con las conversaciones comprometidas.
2. No sabemos cómo dar y recibir *feedback* de manera que apoye a las personas y los procesos.

Afortunadamente, estos problemas tienen fácil solución si una organización convierte en prioridad y en una práctica la necesidad de crear una cultura de *feedback*, en lugar de que sea un valor aspiracional. Las personas están desesperadas por conseguir algún tipo de *feedback*: todos queremos mejorar. Sólo hemos de aprender a dar *feedback* de un modo que inspire el crecimiento y el compromiso.

De entrada, creo que el *feedback* prospera en culturas donde la meta no es «sentirse cómodo con las conversaciones comprometidas», sino *regularizar la incomodidad*. Si los líderes esperan que las personas aprendan, tengan un

pensamiento crítico y cambien de verdad, se ha de regularizar la incomodidad: «Creemos que el crecimiento y el aprendizaje son incómodos, por lo tanto, sucederá lo siguiente: os vais a sentir así. Queremos que sepáis que aquí eso es normal e, incluso, una expectativa. No estáis solos y os pedimos que os mostréis receptivos y que lo aceptéis». Esto es válido para cualquier contexto, organización, centro educativo, comunidad religiosa e incluso la familia. He observado este patrón de regularización de la incomodidad en las organizaciones genuinas que he investigado, y lo he vivido en mis clases y en mi familia.

He aprendido a enseñar estudiando libros sobre pedagogía crítica y comprometida de escritores como Bell Hooks y Paulo Freire. Al principio, estaba aterrada por la idea de que si la educación ha de ser transformadora, será incómoda e impredecible. Ahora, que ya llevo quince años dando clases en la Universidad de Houston, siempre les digo a mis alumnos: «Si os sentís cómodos, yo no estoy enseñando y vosotros no estáis aprendiendo. Aquí os vais a sentir incómodos y está bien. Es normal y forma parte del proceso».

El sencillo y sincero proceso de hacer saber a la gente que sentirse incómodo es normal, que va a suceder, por qué sucede y por qué es importante, reduce la ansiedad, el miedo y la vergüenza. Los períodos de malestar se convierten en una expectativa y en una norma. La mayoría de los semestres tengo alumnos que vienen a verme y me dicen: «Todavía no me he sentido mal. Estoy preocupado». Estos comentarios suelen conducirnos a conversaciones y a un *feedback* de vital importancia para su implicación y mi enseñanza. El gran reto para los líderes es entregarnos en cuerpo y alma a la labor de fomentar el valor necesario para sentirse incómodo y enseñar a las personas que nos rodean a aceptar ese malestar como parte de su crecimiento personal.

A fin de ofrecer la mejor guía posible para dar *feedback* de forma que ayude a avanzar a las personas y los procesos, me remito a mis raíces como trabajadora social. Por experiencia propia considero que la manera de dar un *feedback* valioso es adoptar la «perspectiva de las aptitudes». Según el educador en trabajo social Dennis Saleebey, contemplar el rendimiento desde

el prisma de las aptitudes nos brinda la oportunidad de examinar nuestras luchas bajo la visión de nuestras capacidades, talentos, competencias, posibilidades, visiones, valores y esperanzas. Esta perspectiva no anula la seriedad de dichas aptitudes, pero nos exige que consideremos nuestras cualidades positivas como posibles recursos. El doctor Saleebey sugiere: «Es tan erróneo negar lo posible como negar el problema».

Un método efectivo para comprender nuestros puntos fuertes es examinar la relación entre nuestras aptitudes y nuestras limitaciones. Si contemplamos lo que mejor hacemos junto con lo que más deseamos cambiar, probablemente descubriremos que ambos son diferentes grados de una misma conducta. La mayoría de nosotros podemos revisar nuestros «fallos» y «limitaciones», y descubriremos que alrededor también merodean las virtudes.

Por ejemplo, puedo recriminarme que soy demasiado controladora y escrupulosa, o puedo reconocer que soy muy responsable, digna de confianza y comprometida con hacer bien mi trabajo. El tema de la escrupulosidad seguirá existiendo, pero al verlo bajo la perspectiva de mis aptitudes, siento la confianza suficiente para observarme y evaluar las conductas que deseo cambiar.

Quiero hacer hincapié en que la perspectiva de las aptitudes no es un mero instrumento que nos permite darle un giro positivo a un problema y darlo por zanjado. Al permitirnos hacer inventario de aquello en lo que destacamos, nos muestra formas de utilizar esas aptitudes para resolver las dificultades a las que nos enfrentamos. Una de las maneras en que enseño esta perspectiva es pidiendo a mis alumnos que den y reciban *feedback* cuando hacen sus presentaciones en clase. Cuando un/a alumno/a ha concluido su presentación, recibe el *feedback* de un compañero o una compañera de clase. Los estudiantes que lo han escuchando han de identificar tres cualidades positivas y una oportunidad para crecer. El truco está en que han de utilizar la evaluación de sus aptitudes para hacer una sugerencia sobre cómo puede cada ponente abordar esa oportunidad concreta de mejorar. Por ejemplo:

Aptitudes

1. Has despertado al instante mi interés con tu emotiva historia personal.
2. Has utilizado ejemplos que son importantes en mi vida.
3. Has terminado con estrategias viables que concuerdan con lo que aprendemos en clase.

Oportunidad

Tus historias y tus ejemplos han hecho que conectara contigo y con lo que estabas diciendo, pero a veces tenía que esforzarme para leer la presentación en el PowerPoint y escucharte al mismo tiempo. No quería perderme nada de lo que decías, pero estaba demasiado pendiente de no perderme tampoco las diapositivas. Quizá podrías intentar dar menos explicaciones en las diapositivas o no usarlas. Igualmente, me habrías convencido.

Mi investigación me ha dejado claro que: **la vulnerabilidad es la esencia del proceso de *feedback***. Esto es así tanto si damos y recibimos, como si solicitamos *feedback*. Y la vulnerabilidad no desaparece aunque tengamos práctica y experiencia en dar y recibir *feedback*. No obstante, la experiencia nos ofrece la ventaja de poder sobrevivir a la exposición y a la incertidumbre, y eso compensa el riesgo.

Uno de los grandes errores que observo que cometen las personas en el proceso de *feedback* es el de «protegerse». Con el fin de protegernos de la vulnerabilidad de dar o recibir *feedback*, nos preparamos para el ataque (suena la música *Are you ready for this* [Estás preparado para esto], de Jock Jams). Sería lógico suponer que el proceso de *feedback* sólo expone a la vulnerabilidad a la persona que lo está recibiendo, pero no es cierto. El verdadero compromiso en torno a las expectativas y las conductas siempre está envuelto en incertidumbre, riesgo y exposición a las emociones para todos los implicados. Aquí tenemos un ejemplo: Susan, directora de un gran

instituto, tiene que hablar con una de sus profesoras sobre algunas quejas que le han planteado los padres de los alumnos. Los padres se han quejado de que la profesora dice palabrotas en clase, que hace llamadas personales desde su móvil y que, mientras tanto, deja salir a los alumnos de clase para holgazanear o para que hagan sus propias llamadas personales. En esta situación «la protección» puede adoptar diversas formas.

Una de ellas es que Susan puede rellenar el formulario del período de prueba y tenerlo listo en su despacho para cuando entre la profesora. Simplemente le dirá: «Aquí está la queja. Te he abierto un expediente por las faltas detalladas. Firma aquí y que no vuelva a suceder». Ha acabado con la reunión en tres minutos sin *feedback*, sin crecimiento, sin aprender nada, pero ya está. Las probabilidades de que la profesora cambie su conducta son escasas.

Otra forma de armarnos para la batalla es convencernos de que la otra persona se merece el ataque o la humillación. Como la mayoría de las personas, Susan se siente más cómoda con la ira que con la vulnerabilidad, así que reafirma su seguridad con un poco de prepotencia: «Estoy harta. Si estos profesores me respetaran, nunca harían estas cosas. Se acabó. No ha dejado de causarme problemas desde el día en que la conocí. *Si quieres ir a la tuya en clase, adelante. Yo te enseñaré cómo funcionan aquí las cosas*». La oportunidad para que exista un *feedback* positivo y se forje una relación queda anulada por K. O. técnico. Una vez más, habrá concluido, pero sin *feedback*, crecimiento, aprendizaje, y lo que es más probable, sin cambio.

He de reconocer que hay mucho en mí de «déjamelo a mí». Soy peleona, de reacción rápida y me gusta darles un poco de acción a mis emociones. Soy buena enfadándome, pero regular en vulnerabilidad, así que prepararme ante una experiencia de vulnerabilidad es algo que me resulta atractivo. Afortunadamente, este trabajo me ha enseñado que cuando me siento prepotente, significa que tengo miedo. Es una forma de inflarme y protegerme cuando tengo miedo de estar equivocada, de enfurecer a alguien o de que me culpen de algo.

Sentarse en el mismo lado de la mesa

En mi formación como trabajadora social, nos pedían que prestáramos mucha atención al modo en que tratábamos a las personas, incluso de dónde y cómo nos sentábamos. Por ejemplo, nunca debía hablar a un cliente desde el otro lado de la mesa, sino que me levantaría, rodearía mi mesa y me sentaría en una silla delante de él, de modo que no hubiera nada grande y voluminoso entre nosotros. Recuerdo la primera vez que fui a ver a una de mis profesoras de trabajo social para comentar una nota. Se levantó de su asiento y me pidió que me sentara junto a una pequeña mesa redonda que tenía en su despacho. Cogió una silla y se sentó a mi lado.

Al prepararme para esa conversación, me la había imaginado sentada detrás de su enorme mesa metálica, y yo deslizando desafiante mi trabajo sobre esa mesa exigiéndole explicaciones sobre mi nota. Cuando se hubo sentado junto a mí, puse el trabajo sobre la mesita. Entonces me dijo: «Estoy muy contenta de que hayas venido a verme para hablar de tu trabajo. Es estupendo; me ha encantado tu conclusión», y me dio una palmadita en la espalda. Entonces, curiosamente, me di cuenta de que estábamos en el mismo lado de la mesa.

Totalmente desconcertada solté: «Gracias. He trabajado mucho en ello».

Ella asintió y me dijo: «Estoy segura. Gracias. Te he sacado algunos puntos por tu formato APA.* Me gustaría que te concentraras en ello y que lo pulieras. Podrías publicarlo y no quisiera que te lo echaran por tierra por el formato de las referencias».

Yo seguía confundida. *¿Cree que se puede publicar? ¿Le ha gustado?*

«¿Necesitas ayuda con el formato APA? Es engañoso; a mí me costó años dominarlo», me dijo. (*Un gran ejemplo de regularizar*.)

Le dije que corregiría las referencias y le pregunté si revisaría mis correcciones. Aceptó de buen grado y me dio algunos consejos para hacerlo. Le di las gracias por el tiempo que me había dedicado y me marché agradecida por mi nota y por tener una profesora que se preocupara tanto como lo hacía ella.

Hoy en día, «sentarse en el mismo lado de la mesa» es mi metáfora para un *feedback*. La utilicé para crear mi *Lista de* feedback *con compromiso*:

Sé que estoy preparada para dar *feedback* cuando:

Estoy dispuesta a sentarme cerca de ti en lugar de hacerlo al otro lado de la mesa.

Estoy dispuesta a poner el problema delante de nosotros en vez de hacerlo en medio (o traspasártelo a ti).

Estoy dispuesta a escuchar, a preguntar y a aceptar que puede que no llegue a entender el asunto.
Quiero reconocer lo que haces bien, en lugar de fijarme en tus errores.

Reconozco tus aptitudes y cómo puedes usarlas para afrontar tus retos.

Puedo hacerte responsable sin avergonzarte o culpabilizarte.

Estoy dispuesta a aceptar mi parte.

Puedo darte las gracias sinceramente por tu esfuerzo, en vez de criticarte por tus errores.

Puedo hablarte de que, resolviendo estas dificultades, podrás crecer y supondrá una oportunidad.

Puedo ser un ejemplo de la vulnerabilidad y receptividad que espero ver en ti.

Si quieres imprimir esta lista, encontrarás una copia en mi página web (www.brenebrown.com).

¿Cómo sería la educación si los alumnos, los docentes y los padres se sentaran en el mismo lado de la mesa? ¿Cómo cambiaría la implicación de las personas si los líderes se sentaran a su lado y les dijeran: «Gracias por vuestras contribuciones. Así es como estáis creando un cambio. Este asunto está interfiriendo en vuestro crecimiento, y creo que podemos abordarlo juntos. ¿Qué ideas tenéis para superarlo? ¿Qué papel creéis que desempeño

yo en este problema? ¿Qué puedo cambiar para ayudaros?»

Volvamos al ejemplo de Susan, la directora que se estaba preparando para un K. O. técnico. Si leyera la lista se daría cuenta de que no está en situación de dar *feedback*, de ser un líder. Pero con las quejas de los padres apilándose sobre su mesa, el tiempo cuenta y sabe que ha de hacer algo enseguida. Puede resultar muy difícil conseguir el estado mental y emocional correcto cuando estamos sometidos a mucha presión.

Luego, ¿cómo creamos un espacio seguro para la vulnerabilidad y el crecimiento cuando notamos que no estamos receptivos? Un *feedback* defensivo no facilita un cambio significativo y duradero; no conozco ni a una sola persona que esté dispuesta a estar receptiva al *feedback* o a aceptar la responsabilidad sobre algo cuando está siendo atacada. Nuestro mecanismo de defensa toma el mando, y nos protegemos.

La mejor opción para Susan es ser un ejemplo de la receptividad que espera encontrar, y solicitar *feedback* de un compañero o una compañera. Cuando entrevisté a los participantes que valoraban el *feedback* y lo practicaban, me hablaron de la necesidad de pedirlo a sus compañeros, de pedirles consejo, e incluso de representar las situaciones difíciles. Si no estamos dispuestos a pedir *feedback* y a recibirlo, nunca seremos capaces de darlo correctamente. Si Susan es capaz de trabajar sus propios sentimientos y estar presente con su subordinada, es mucho más probable que pueda ver el cambio que le está pidiendo.

Algunos de vosotros os plantearéis: «El problema de la subordinada de Susan es bastante claro e insignificante. ¿Por qué ha de perder tiempo pidiendo consejo a otros compañeros para un problema como éste?» Ésta es una gran pregunta con una respuesta importante: el tamaño, la gravedad o la complejidad de un problema no siempre refleja nuestra reacción emocional ante él. Si Susan no puede sentarse en el mismo lado de la mesa que su profesora, no importa lo simple que sea el problema o lo clara que sea la infracción. La conclusión a la que podría llegar Susan, después de haber pedido ayuda a un compañero, es que esa profesora en concreto la saca de sus casillas, o bien que ha de estar preparada porque la falta de profesionalidad se

está convirtiendo en una norma entre su claustro de profesores. Dar y pedir *feedback* es una forma de aprender y crecer; y entender quiénes somos y cómo respondemos a las personas que nos rodean es fundamental para este proceso.

Una vez más, no pongo en duda que el *feedback* puede ser uno de los ruedos más difíciles que tengamos que pisar en nuestra vida. No obstante, hemos de recordar que la victoria no reside en recibir un buen *feedback*, en evitar el *feedback* difícil o, simplemente, evitar cualquier *feedback*. Se trata de quitarnos la armadura, dar la cara y comprometernos.

El valor de ser vulnerable

Recientemente, he dado una charla en el Wolff Center for Entrepreneurship de la Universidad de Houston. Este programa, que empareja a treinta y cinco o cuarenta estudiantes universitarios de elite con mentores y ofrece una extensa y sólida formación empresarial, es considerado el mejor programa de ciencias empresariales para estudiantes no graduados de Estados Unidos. Me pidieron que hablara a los alumnos sobre la vulnerabilidad y el poder de las historias.

En la sesión de preguntas y respuestas después de mi charla, uno de los estudiantes me planteó una pregunta que estoy segura de que ronda por la cabeza de muchas personas cuando hablo sobre la vulnerabilidad. Me dijo: «Entiendo que la vulnerabilidad sea importante, pero yo estoy trabajando en ventas y no acabo de captar cómo se manifiesta. ¿Ser vulnerable significa que si un cliente me pregunta algo sobre un producto y no sé la respuesta, he de decirle lo que estoy pensando: “Soy nuevo y realmente no sé qué estoy haciendo”?»

Todos los alumnos, que se habían girado para mirarlo, volvieron a girarse para mirarme a mí como diciendo: «Sí, eso parece patético. ¿Se supone que es eso lo que hemos de hacer?»

Mi respuesta fue no. Y sí. En ese contexto, la vulnerabilidad es reconocer y

aceptar que no sabes algo, es mirar al cliente a los ojos y decirle: «No sé la respuesta, pero lo voy a averiguar. Quiero cerciorarme de que usted recibe la información correcta». Les expliqué que la falta de voluntad para aceptar la vulnerabilidad de no saber algo, con frecuencia conduce a dar excusas, a eludir la pregunta o en el peor de los casos, a decir tonterías. Eso es el golpe de gracia para cualquier relación, y si he aprendido algo de dar charlas a vendedores, es que las ventas se basan en las relaciones.

Entonces, aunque yo no iría por ese camino con un cliente, sí creo que es valioso compartir con *alguien* el sentimiento de no saber lo que estás haciendo, ya sea un mentor que puede ofrecerte apoyo y guía, o un compañero que puede ayudarte a aprender y a normalizar tu experiencia. Imagina el estrés y la ansiedad que supone no saber qué estás haciendo, intentar convencer al cliente de que sí lo sabes, no poder pedir ayuda y no tener a nadie con quien compartir lo que te está sucediendo. Así es como perdemos a las personas. Mantener un compromiso en estas circunstancias es muy difícil. Empezamos a ir por la vía rápida, dejamos de preocuparnos y nos marchamos. Tras mi exposición, se me acercó uno de los mentores y me comentó: «Me he dedicado a las ventas durante toda mi carrera, y le aseguro una cosa: no hay nada más importante que tener el valor de decir: “No lo sé” o “Estoy confundido”; ser sincero y abierto es la clave del éxito en todos los aspectos de nuestra vida».

El año pasado tuve la oportunidad de entrevistar en Austin, Texas, a Gay Gaddis, propietaria y fundadora de T3, que es una de las mejores empresas de márquetin integrado especializada en realizar campañas innovadoras en todas las áreas y medios. En 1989, Gay sacó dieciséis mil dólares de su cuenta de ahorros para cumplir su sueño de montar una agencia publicitaria. Veintitrés años más tarde de haberla abierto con sólo un puñado de clientes regionales, la ha convertido en la agencia publicitaria más grande de la nación cuya única propietaria es una mujer. Con sedes en Austin, Nueva York y San Francisco, T3 cuenta con clientes como Microsoft, UPS, JPMorgan Chase, Pfizer, Allstate, Coca-Cola y Sprite. Su dinámica sagacidad comercial y cultura corporativa le han valido reconocimiento a nivel nacional. Es una de las Top

25 Women Business Builders (Las 25 mujeres creadoras de empresas) de la revista *Fast Company*, una de los Top 10 Entrepreneurs of the Year (Los 10 emprendedores del año) de la revista *Inc.*, y una de las Top 25 Advertising Working Mothers of the Year (Las 25 madres publicistas del año) de la revista *Working Mother*. El programa T3 de Gay para compatibilizar el trabajo y la familia, «T3 and Under», ha sido reconocido incluso por la Casa Blanca.

Inicié mi entrevista con Gay planteándole directamente que un periodista financiero me había dicho recientemente que, a diferencia de los directivos de las grandes empresas que se escudan en los distintos pretextos del sistema, los emprendedores no pueden permitirse ser vulnerables. Cuando le pregunté qué pensaba al respecto, sonrió y dijo: «Cuando te cierras a la vulnerabilidad, te cierras a la oportunidad».

Ésta fue su explicación: «El espíritu empresarial implica vulnerabilidad por naturaleza; se basa en la habilidad para manejar y controlar la incertidumbre. Las personas están cambiando constantemente; cambian los presupuestos, las juntas directivas y la competencia, lo que significa que has de ser ágil e innovadora. Has de crear una visión y vivir conforme a ella. No hay visión que no encierre vulnerabilidad».

Sabía que Gay dedica una considerable cantidad de tiempo a enseñar y a tutelar, y le pregunté qué consejo daba a los nuevos emprendedores para aceptar la incertidumbre. «El éxito exige que los emprendedores cultiven una sólida red de apoyo y buenos mentores. Has de aprender a aislarte del ruido exterior y a aclararte con tus sentimientos y pensamientos, y luego ponerte a trabajar en serio. Indudablemente, todo gira en torno a la vulnerabilidad», me respondió.

Otro gran ejemplo del poder de la vulnerabilidad —esta vez en una corporación— es la visión de liderazgo que ha asumido la directora ejecutiva de Lululemon, Christine Day. En una videoentrevista con CNN Money, Day explicó que había sido una ejecutiva muy brillante e inteligente «especializada en tener razón». Su transformación tuvo lugar cuando se dio cuenta de que no se ganaba el compromiso y la responsabilidad de las

personas «ordenando», sino dejándolas que asimilaran la idea motivándolas con un propósito, y que su trabajo consistía en crear espacio para que los demás pudieran actuar. Resumió este cambio como abandonar el concepto de «soy la que tengo la mejor idea o solución para el problema», y adoptar el de «soy la mejor directora para mi equipo».

El cambio que ella estaba describiendo era pasar del control a comprometerse con la vulnerabilidad: asumir riesgos y cultivar la confianza. Y aunque a veces la vulnerabilidad puede provocar que nos sintamos indefensos, su cambio supuso un traspaso total de poder. Day ha aumentado el número de tiendas de 71 a 174, mientras que los ingresos totales han pasado de 297 millones de dólares a casi 1.000 millones de dólares, y las acciones de Lululemon han subido casi un 300 % desde su primera OPA en 2007.

En una entrevista escrita con Day que acompañaba al vídeo, la idea de la vulnerabilidad como fuente de creatividad, innovación y confianza seguía sonando, incluso en lo que respecta al fracaso y a la derrota. Una de las directrices de Day es «descubre los Magic Markers».* Tal como explicó ella: «Responsabilizarse, correr riesgos y tener espíritu emprendedor son las cualidades que buscamos en nuestros empleados. Queremos que las personas aporten su propia magia. Los atletas son fantásticos para nuestra sociedad, los utilizamos tanto para ganar como para perder. Ellos saben cómo manejar —y resolver— la derrota». También hace hincapié en la importancia que tiene permitir que las personas cometan errores: «¿Cuál es nuestra regla de oro? Si la cagas, arréglalo».

En los negocios, escuelas, comunidades religiosas —en cualquier sistema, incluso en las familias—, podemos decir muchas cosas sobre cómo aceptan las personas la vulnerabilidad, observando con qué frecuencia y franqueza los oyes decir:

- No lo sé.

• Necesito ayuda.

• Me gustaría intentarlo.

• Es importante para mí.

• No estoy de acuerdo, ¿podemos hablar del tema?

• No ha funcionado, pero he aprendido mucho.

• Sí, lo he hecho.

• Esto es lo que necesito.

• Así es cómo me siento.

• Me gustaría practicar un poco de *feedback*.

• ¿Me das tu aprobación en esto?

• ¿Qué puedo mejorar la próxima vez?

• ¿Puedes enseñarme a hacer esto?

• Yo he participado en esto.

• Acepto mi parte de responsabilidad.

• Estoy aquí para apoyarte.

• Quiero ayudar.

• Vamos a seguir adelante.

• Lo siento.

• Esto significa mucho para mí.

• Gracias.

Normalmente, tanto el concepto como el sentimiento de vulnerabilidad resultan incómodos a los líderes. Seth Godin, en su libro *Tribus: necesitamos que tú nos lideres*, escribe: «Hay poco liderazgo porque hay pocas personas que estén dispuestas a soportar la incomodidad que requiere liderar. Esta escasez da lugar a que el liderazgo sea valioso [...]. Es incómodo estar ante una audiencia de desconocidos. Es incómodo proponer una idea que puede fracasar. Es incómodo arriesgar el statu quo. Es incómodo resistirse al impulso de resignarse. Cuando has identificado la incomodidad, has encontrado el lugar donde se necesita a un líder. Si no te sientes incómodo como líder en tu trabajo, es casi seguro que no estás desarrollando todo tu potencial como tal».

Cuando revisé mis datos y leí mis notas de las entrevistas que he hecho a líderes, me pregunté qué dirían los alumnos a los profesores y qué dirían los profesores a sus jefes de estudios si tuvieran la oportunidad de reivindicar la autoridad que necesitan. Me pregunté qué diría la responsable del servicio al cliente a su jefe y qué podría pedir de su jefa. ¿Qué queremos que sepan las personas sobre nosotros y qué necesitamos de ellas?

Cuando empecé a escribir las respuestas a estas preguntas, me di cuenta de que parecían un mandato; un manifiesto. Éste es el resultado que surgió de estas preguntas:

El manifiesto de liderazgo de atreverse a arriesgarse

A los gerentes y profesores. A los directores de estudios y directores de empresas. A los políticos, líderes de las comunidades y personas que toman decisiones:

Queremos dejarnos ver, queremos aprender y queremos inspirar.

Estamos diseñados para estar conectados, para ser curiosos y comprometidos.

Necesitamos un propósito y tenemos el profundo deseo de crear y contribuir.

Queremos asumir riesgos, aceptar nuestras vulnerabilidades y ser valientes.

Cuando aprender y trabajar están deshumanizados (cuando ya no nos ves ni nos animas a arriesgarnos, o cuando sólo ves lo que producimos o rendimos), nos desconectamos y alejamos justamente de las cosas que el mundo necesita de nosotros: nuestro talento, nuestras ideas y nuestra pasión.

Lo que te pedimos es que te comprometas con nosotros, des la cara a nuestro lado y aprendas de nosotros.

El *feedback* es una función de respeto; cuando no hablas sinceramente con nosotros sobre nuestras aptitudes y nuestras oportunidades de crecimiento, dudamos de nuestras contribuciones y de tu compromiso.

Por encima de todo, te pedimos que des la cara, te dejes ver y seas valiente. Atrévete a arriesgarte con nosotros.

Si quieres imprimir este manifiesto, encontrarás una copia en mi página web (www.brenebrown.com).

---

* Estilo de escribir las referencias en un escrito de investigación que sigue ciertas reglas establecidas por la American Psychological Association (APA). *(Nota de la T.)*

---

* Marca registrada de rotuladores-marcadores de punta ancha. *(Nota de la T.)*

CAPÍTULO 7

CRIANZA GENUINA: ATREVÁMONOS A SER LOS ADULTOS QUE QUEREMOS QUE SEAN NUESTROS HIJOS

Educar a los hijos en una cultura del «nunca es suficiente»

A la mayoría de nosotros nos encantaría tener un manual de educación infantil codificado por colores que respondiera a todas nuestras preguntas que no tienen respuesta, que viniera con garantías y mitigara nuestra vulnerabilidad. Queremos saber que si seguimos ciertas reglas o aceptamos el método avalado por un experto en crianza, nuestros hijos dormirán por la noche, serán felices, tendrán amigos, conseguirán éxito profesional y estarán a salvo. La incertidumbre de ser padres puede despertar sentimientos que van desde la frustración hasta el terror.

Nuestra necesidad de tener seguridad en una empresa tan incierta como la educación de los hijos pone de manifiesto que las estrategias de «cómo educar a los hijos» pueden ser tan atractivas como peligrosas. Digo «peligrosas» porque la seguridad suele generar absolutismos, intolerancia y juicios. Ésa es la razón por la que los progenitores son tan críticos entre ellos: nos cerramos en un método o enfoque, y muy pronto *nuestro* sistema se convierte en *el* sistema. Cuando nos obsesionamos con nuestras opciones educativas como solemos hacer casi todos, y vemos a otra persona que hace otra cosa diferente, normalmente percibimos esa diferencia como una crítica sobre nuestra forma de educar.

Irónicamente, la educación está minada de vergüenza y dictámenes, precisamente *porque* la mayoría de nosotros vadeamos por los mares de la incertidumbre y de las dudas personales cuando se trata de criar a nuestros hijos. Al fin y al cabo, no es habitual que adoptemos actitudes de

superioridad cuando estamos seguros de las decisiones que hemos tomado: no me voy a dejar K. O. a mí misma haciendo un vergonzoso ademán de poner los ojos en blanco al opinar sobre la leche no orgánica que les das a tus hijos si yo estoy convencida de que alimento bien a los míos. Pero si tengo dudas respecto a mis decisiones, en los momentos no tan sutiles en los que ejerzo de madre, aparecerán las críticas pretenciosas, y se producirán porque mi temor subyacente de no *ser la madre perfecta* me llevará a la necesidad de confirmar que al menos *soy mejor que tú*.

En alguna recóndita parte de nuestras esperanzas y temores por nuestros hijos, reside la aterradora verdad de que no existe la educación perfecta y de que no hay garantía alguna. Desde los debates sobre la crianza con apego o que en Europa se educa mucho mejor a los hijos, hasta el desprecio por las «mamás tigre» y los padres y las madres helicóptero,* las acaloradas discusiones en las que se centran la mayor parte de las conversaciones sobre este tema en Estados Unidos nos alejan convenientemente de esta cruda e importante realidad: nuestra forma de ser y la forma en que nos comprometemos con el mundo son indicadores mucho más fiables de cómo serán nuestros hijos que nuestros conocimientos sobre la crianza.

No soy una experta en crianza y ni siquiera estoy segura de que existan «expertos en crianza». Soy una madre comprometida e imperfecta y una investigadora apasionada. Como ya he dicho en la Introducción, soy una experimentada cartógrafa, pero una viajera torpe. Al igual que para muchos de los lectores, la crianza es sin duda alguna mi aventura más atrevida y audaz.

Desde el principio de mi investigación sobre la vergüenza, siempre he recopilado datos sobre la crianza y prestado especial atención a lo que decían los participantes de mi investigación sobre cómo han sido educados y cómo educan ellos a sus hijos. La razón es muy sencilla: nuestras historias de mérito —de «ser suficiente»— empiezan en nuestra primera familia. No cabe duda de que la cosa no termina aquí, pero cuanto aprendemos acerca de nosotros mismos y cómo aprendemos a comprometernos con el mundo de pequeños nos marca un rumbo que nos impulsará a dedicar una significativa

cantidad de tiempo en nuestra vida a luchar por reclamar nuestra autoestima, o nos dará esperanza, coraje y resiliencia para nuestro viaje.

Es indiscutible que parte de nuestras conductas, formas de pensar y emociones son innatas, pero también están bajo la influencia de nuestro entorno. No me atrevería a dar porcentajes y estoy convencida de que nunca obtendremos un desglose exacto del binomio naturaleza-crianza. Sin embargo, no me cabe la menor duda de que por lo que respecta a nuestro sentido del amor, de estar integrados y del mérito, estamos totalmente influenciados por nuestras familias de origen: lo que oímos, lo que nos dicen y quizá lo más importante: la observación del grado de compromiso que tienen nuestros padres con el mundo.

Como padres, puede que tengamos menos control del que *pensamos* sobre nuestro temperamento y personalidad, y menos control del que *desearíamos* sobre la cultura de la escasez. Pero tenemos grandes oportunidades para educar a nuestros hijos en otras áreas como: ayudarles a entender, aprovechar y apreciar su naturaleza, y enseñarles a tener resiliencia ante los implacables mensajes culturales del «nunca es suficiente». En lo referente a enseñar a nuestros hijos a atreverse a arriesgarse en la cultura del «nunca es suficiente», lo que hemos de preguntarnos no es: «¿Lo estamos haciendo bien?», sino: «¿Somos los adultos que queremos que sean nuestros hijos de mayores?»

Tal como escribe Joseph Chilton Pearce: «Lo que *somos* enseña al niño más que lo que decimos; por lo tanto, hemos de *ser* como queramos que lleguen a ser nuestros hijos». Aunque a veces la vulnerabilidad de la crianza pueda ser aterradora, no podemos permitirnos protegernos contra ella o alejarla de nuestra vida: es nuestro recurso más valioso y fértil para enseñar y cultivar la conexión, el sentido y el amor.

La vulnerabilidad es el eje de la historia familiar. Marca nuestros momentos de mayor alegría, miedo, tristeza, vergüenza, decepción, amor, integración, gratitud, creatividad y asombro cotidiano. Tanto si tenemos a nuestros hijos en brazos como si estamos de pie a su lado, corriendo tras ellos o hablando a través de una puerta cerrada, la vulnerabilidad es aquello que marca nuestra forma de ser y la de nuestros hijos.

Si dejamos de lado la vulnerabilidad, convertimos la crianza en una competición de saber, probar, ejecutar y medir, en lugar de *ser*. Si descartamos la pregunta: «¿Quién es mejor?», y pasamos de los criterios para ser admitido en una escuela, de notas, deportes, trofeos y logros, creo que la inmensa mayoría de nosotros estaríamos de acuerdo en que lo que queremos para nuestros hijos es lo mismo que queremos para nosotros: queremos educar hijos que sean capaces de vivir y amar de todo corazón.

Si la genuinidad es la meta, por encima de todo hemos de esforzarnos por educar hijos que:

- Adquieran un compromiso con el mundo con autoestima.
- Acepten sus vulnerabilidades e imperfecciones.
- Sientan un profundo amor y compasión por ellos mismos y por los demás.
- Valoren el esfuerzo, la perseverancia y el respeto.
- Encarnen la autenticidad y la integración, en vez de buscar esos valores en otra parte.
- Tengan el valor de ser imperfectos, vulnerables y creativos.
- No tengan miedo de pasar vergüenza o de no ser dignos de que los quieran por ser diferentes o por tener dificultades.
- Se desenvuelvan en nuestro mundo rápidamente cambiante con valor y un espíritu dominado por la resiliencia.

Para los padres, esto significa que hemos de:

- Reconocer que no podemos dar a nuestros hijos lo que no tenemos y que, por lo tanto, hemos de permitirles compartir nuestro viaje de crecimiento, cambio y aprendizaje.
- Reconocer nuestra propia armadura y ser un ejemplo para nuestros hijos sobre cómo sacársela, ser vulnerables, dar la cara y dejarnos ver y ser conocidos.
- Honrar a nuestros hijos continuando nuestro propio viaje hacia la genuinidad.
- Criar con la actitud de «suficiente», en vez de hacerlo con la de la escasez.
- Salvar distancias y practicar los valores que queremos enseñar.
- Atrevernos a arriesgarnos, posiblemente con más empeño de lo que lo hemos hecho antes.

Resumiendo, si queremos que nuestros hijos se amen y se acepten a sí

mismos tal como son, nosotros hemos de amarnos y aceptarnos tal como *somos*. No podemos utilizar el miedo, la vergüenza, la culpa y el dictamen si queremos educar hijos valientes. La compasión y la conexión —elementos que dan sentido y propósito a nuestra vida— sólo se pueden aprender si se experimentan. Y nuestra familia nos ofrece las primeras oportunidades de compartir estas cosas.

En este capítulo voy a compartir todo cuanto he aprendido concretamente sobre el mérito, la resiliencia a la vergüenza y la vulnerabilidad en mi investigación sobre la crianza. Este trabajo ha transformado profundamente lo que Steve y yo pensamos y sentimos sobre la crianza, cambiando radicalmente nuestras prioridades, nuestro matrimonio y nuestras conductas cotidianas. Como Steve es pediatra, pasamos mucho tiempo hablando sobre la investigación de la crianza y los distintos modelos de ella. No pretendo enseñarte a ser padre o madre, sino compartir una nueva visión a través de la cual puedas contemplar el gran atrevimiento de educar a hijos genuinos.

Comprender y combatir la vergüenza

El mito de que cuando tenemos hijos termina nuestro viaje y empieza el suyo es nefasto. Para muchos de nosotros, los momentos más productivos e interesantes de nuestra vida llegan cuando tenemos hijos, así como los grandes retos y luchas también se presentan hacia la mitad de la vida o, incluso, después. Una crianza genuina no implica tenerlo todo claro y transmitirlo, sino aprender y explorar juntos. Y créeme, hay momentos en que mis hijos van muy por delante de mí en el viaje, y o bien se quedan esperándome, o bien vuelven atrás a recogerme.

Como he mencionado en la Introducción, si dividiéramos aproximadamente a los hombres y las mujeres que he entrevistado en dos grupos —los que se sienten muy amados e integrados, y los que luchan por conseguirlo— sólo hay una variable que separa a ambos grupos: los que se sienten merecedores de ser amados, que aman y se sienten integrados,

simplemente creen que *merecen* amor y estar integrados. Muchas veces digo que la genuinidad es como la estrella polar: nunca llegamos a ella, pero siempre sabemos si vamos en la buena dirección. Educar a nuestros hijos para que crean en su mérito nos exige que seamos un modelo en ese viaje y en ese intento.

Lo importante que hay que saber sobre el mérito es que no exige requisitos previos. La mayoría de nosotros, sin embargo, tenemos una larga lista de prerrequisitos, calificadores que hemos heredado, aprendido y asimilado inconscientemente por el camino. Casi todos estos prerrequisitos se encuentran en las categorías de los logros, adquisiciones y aceptación externa. Es el problema del *si/cuando* («Seré digno cuando...», o «Seré digno si...»). Puede que no consten por escrito, y que ni siquiera seamos conscientes de ellos, pero todos tenemos una lista que dice «Seré digno...»

- Cuando pierda estos kilos.
- Si me aceptan en esta escuela.
- Si mi esposa no me engaña.
- Si no me divorcio.
- Si me ascienden.
- Cuando me quede embarazada.
- Cuando él me pida para salir.
- Cuando compremos una casa en este barrio.
- Si nadie se entera.

A la vergüenza le encantan los prerrequisitos. Nuestra lista del si/cuando para ser merecedores fácilmente dobla la lista de cosas pendientes de los gremlins. *No dejes que se olvide de que su madre cree que ha de adelgazar los kilos que ha engordado durante el embarazo. Recuérdale que su nuevo jefe sólo respeta a los que tienen un MBA (Master en Business Administration). Dale un toque por si se olvida de que el año pasado todas sus amigas encontraron pareja.*

Como padres, podemos ayudar a nuestros hijos a desarrollar resiliencia a la

vergüenza y mérito estando muy atentos a los prerrequisitos que, consciente o inconscientemente, les estamos transmitiendo. ¿Les estamos mandando mensajes claros o encubiertos sobre qué les hace más o menos encantadores? ¿O nos estamos centrando en conductas que han de cambiar, pero dejándoles claro que su mérito no está en juego? Muchas veces les digo a los padres que algunos de los mensajes encubiertos más destructivos que transmitimos a nuestros hijos parten de las normas sobre lo masculino y lo femenino de las que hablamos en el Capítulo 3. ¿Estamos diciéndoles abierta o encubiertamente a nuestras hijas que estar delgadas, ser guapas y modestas son prerrequisitos para el mérito? ¿Les estamos enseñando a nuestras hijas que han de respetar a los chicos siendo tiernas y encantadoras? ¿Les estamos transmitiendo mensajes a nuestros hijos de que esperamos que sean emocionalmente estoicos, que antepongan el dinero y el estatus y que sean agresivos? ¿Les estamos enseñando a nuestros hijos a respetar a las mujeres y a las chicas por su inteligencia y capacidad como personas, en vez de considerarlas objetos?

El perfeccionismo es otra fuente de prerrequisitos. Tras doce años de estudiar el mérito, estoy convencida de que el perfeccionismo es contagioso. Si nos esforzamos por ser, vivir y aparentar la perfección total, es muy posible que también estemos tratando de conseguir que nuestros hijos se pongan firmes e intentar pasarles por la cabeza esas pequeñas camisas de fuerza del perfeccionismo. Sólo como recordatorio del Capítulo 4, os diré que el perfeccionismo no les enseña a luchar por la excelencia o a ser mejores personas, sino que les enseña a valorar qué piensan otras personas sobre lo que ellas piensan y sienten. Les está enseñando a actuar, complacer y demostrar. Por desgracia, tengo demasiados casos en mi propia vida.

Por ejemplo, cuando Ellen llegó tarde por primera vez al colegio, enseguida se puso a llorar. Estaba tan apenada por haber incumplido las reglas y molestado a su profesora o directora que se vino abajo. Nosotros no dejamos de decirle que no era para tanto y que todo el mundo llegaba tarde alguna vez hasta que se sintió mejor. Por la noche celebramos haber sobrevivido a nuestro primer retraso con una pequeña «fiesta de llegar tarde»

después de cenar. Al final, reconoció que no era para tanto y que, probablemente, los demás no la juzgarían por ser humana.

Cuatro días después, el domingo por la mañana, se nos estaba haciendo tarde para ir a la iglesia y yo lloraba: «¿Por qué no podemos salir a tiempo de casa? ¡Vamos a llegar tarde!» Ellen me miró y me dijo, «Papá y Charlie estarán en un minuto. ¿Nos estamos perdiendo algo importante?» Sin dudarlo un instante respondí, «¡No! Simplemente es que no soporto llegar tarde y entrar a hurtadillas por el pasillo. La celebración es a las 9 en punto, no a las 9:05». Durante un segundo pareció confusa, luego sonrió y me dijo: «No pasa nada. Todo el mundo llega tarde alguna vez. ¿Recuerdas? Cuando volvamos a casa te organizaré una fiesta de llegar tarde».

A veces los prerrequisitos y el perfeccionismo se transmiten de maneras muy sutiles. Uno de los mejores consejos sobre la crianza que he recibido fue el de la escritora Toni Morrison. Era el mes de mayo de 2000, y Ellen estaba un poco abrumada por su primer cumpleaños. Morrison participaba en el *show* de Oprah y estaba hablando de su libro *Ojos azules*. Oprah comentó: «Toni dice algo muy hermoso sobre los mensajes que recibimos acerca de cómo somos cuando entra un niño en una habitación», y le pidió a la escritora que hablara de ello.

Morrison explicó que es interesante observar lo que sucede cuando entra un niño o una niña en una habitación. Preguntó: «¿Se te ilumina la cara?» Y explicó: «Cuando mis pequeños entraban en la habitación, los revisaba para ver si llevaban abrochados los pantalones, si iban peinados o si llevaban los calcetines subidos... Piensas que tu afecto y tu amor profundo se está manifestando porque te preocupas por ellos. Pero no es así. Cuando ellos te ven, ven la cara de crítica. *¿Y ahora qué pasa?*» Su consejo era muy simple, pero suponía un cambio de paradigma para mí. La escritora aconsejaba: «Deja que tu cara transmita lo que hay en tu corazón. Cuando entren en la habitación, transmíteles que te alegras de verlos. Es así de simple, ¿te das cuenta?»

De verdad pienso en ese consejo todos los días; se ha convertido en una práctica. Cuando Ellen baja por la escalera dando saltos, vestida para ir a la

escuela, no quiero que mi primer comentario sea: «Échate el pelo hacia atrás» o «Esos zapatos no hacen juego con tu vestido». Quiero que mi rostro refleje que me alegro de verla, de estar con ella. Cuando Charlie entra por la puerta trasera sudado y sucio por haber estado cazando lagartijas, quiero ofrecerle una sonrisa antes de decirle: «No toques nada hasta que te hayas lavado las manos». Por desgracia, muchas veces creemos que ganamos puntos como padres siendo críticos, enfadándonos y exasperándonos. Esas primeras miradas pueden ser prerrequisitos o bien fomentar la autoestima. No quiero criticar a mis hijos cuando entran en la habitación, ¡quiero alegrarme!

Además de estar atentos a los prerrequisitos y al perfeccionismo, podemos ayudar a nuestros hijos a conservar y cultivar su sentido del mérito de otro modo, de manera que se relacione con lo que hemos aprendido sobre la diferencia entre la vergüenza y la culpa. Las investigaciones demuestran que la crianza es un indicador de la tendencia que tendrán nuestros hijos a la vergüenza o a la culpa. Es decir, nosotros podemos influir mucho en qué pensarán ellos sobre sí mismos y sus esfuerzos. Sabiendo como sabemos que la vergüenza está positivamente correlacionada con las adicciones, la depresión, la agresividad, la violencia, los trastornos alimentarios y el suicidio, y que la culpa está correlacionada a la inversa con estos resultados, es natural que deseemos educar hijos que hablen más consigo mismos de la culpa que de la vergüenza.

Esto significa que no hemos de identificar a nuestros hijos con sus conductas. Pues resulta que existe una gran diferencia entre el *eres malo* y *has hecho algo malo*. Y, no, no es sólo una cuestión de semántica. La vergüenza corroe esa parte de nosotros que cree que podemos hacerlo mejor y ser mejores. Cuando avergonzamos y etiquetamos a nuestros hijos, les quitamos la oportunidad de crecer y probar nuevas conductas. Si una niña *dice una mentira*, puede corregir esa conducta. Si *es una mentirosa*, ¿dónde está el potencial para ese cambio?

Para que aprendan a hablar más con ellos mismos sobre la culpa que sobre la vergüenza es necesario que nos replanteemos cómo enseñarles disciplina y cómo hablar con ellos. Pero también implica explicar estos conceptos a

nuestros hijos. Los niños están muy receptivos a hablar de la vergüenza si nosotros estamos dispuestos a hacerlo. Cuando tienen cuatro o cinco años, podemos explicarles la diferencia entre culpa y vergüenza, y cuánto los queremos aunque tomen decisiones equivocadas.

Cuando Ellen iba al jardín de infancia, su maestra me llamó una tarde a casa y me dijo: «Ahora entiendo perfectamente lo que usted hace».

Cuando le pregunté por qué, me contó que a principios de la semana había estado observando a Ellen en el «rincón de pintar con purpurina» y le dijo: «¡Ellen! Eres sucia». Según parece, la niña la miró muy seria y le respondió: «Puede que esté ensuciando, pero no soy sucia». (Ése fue el día en que me convertí en «esa madre».)

Charlie también entiende la diferencia entre vergüenza y culpa. Cuando pillé a nuestra perra sacando comida del cubo de basura, la regañé y le dije: «¡Chica mala!» Charlie vino sigilosamente desde una esquina y me gritó: «¡*Daisy* es una buena chica que ha tomado una mala decisión! ¡Nosotros la queremos! ¡Pero no nos gustan sus decisiones!»

Intenté explicarle la diferencia diciéndole: «Charlie, *Daisy* es una perra»; su respuesta fue: «¡Ah, claro! *Daisy* es una buena perra que ha tomado una mala decisión».

La vergüenza es muy dolorosa para los niños porque está ineludiblemente vinculada al miedo a no ser queridos. Para los niños pequeños que todavía dependen de sus padres para sobrevivir —comida, cobijo y seguridad—, sentir que no se merecen que los quieran es una amenaza para su supervivencia. Es un trauma. Estoy convencida de que la razón por la que la mayoría de nosotros volvemos a sentirnos como niños e insignificantes cuando estamos avergonzados es porque nuestro cerebro conserva nuestras primeras experiencias de vergüenza como traumas, y cuando se activan, las revivimos. Todavía no existen investigaciones neurobiológicas que confirmen este dato, pero he codificado cientos de entrevistas que siguen este mismo patrón:

«No sé qué sucedió. Mi jefe me llamó idiota delante de mi equipo y no fui capaz de responderle. De pronto regreso a la clase de segundo de la señora

Porter y me quedo muda. No se me ocurre una buena respuesta.»

O bien:

«Mi hijo "poncha" por segunda vez y pierdo los estribos. Siempre he dicho que nunca le haría lo que mi padre me hizo a mí, pero ahí estoy yo gritándole delante de sus compañeros de equipo. Ni siquiera sé cómo me he puesto así.»

En el Capítulo 3 aprendimos que el cerebro procesa del mismo modo el rechazo social o la vergüenza que el dolor físico. Imagino que pronto tendremos los datos que confirmen mi hipótesis de que, en la infancia, almacenamos la vergüenza como si fuera un trauma, pero mientras tanto puedo decir que indudablemente las **experiencias de vergüenza de la infancia cambian nuestra forma de ser, nuestro concepto sobre nosotros mismos y nuestro sentido de autoestima**.

Podemos hacer todo lo posible para no utilizar la vergüenza como instrumento para educar a nuestros hijos, pero aun así tendrán que enfrentarse a la vergüenza en el mundo exterior. Afortunadamente, cuando nuestros hijos entienden la diferencia entre vergüenza y culpa, y saben que estamos interesados y receptivos para hablar de estos sentimientos y experiencias, es más probable que estén dispuestos a compartir con nosotros las experiencias de bochorno que puede que lleguen a tener con profesores, entrenadores, clérigos, niñeras, abuelos y otros adultos que influyen en su vida. Esto es de suma importancia porque nos da una oportunidad para «cosechar» la vergüenza como si hiciéramos fotos.

Muchas veces utilizo la metáfora del álbum de recortes para hablar de la huella que deja en los niños la vergüenza. Como padres, cuando sabemos más cosas sobre la vergüenza, es más fácil que nos demos cuenta de que hemos avergonzado a nuestros hijos. Eso pasa. Incluso les pasa a las investigadoras de la vergüenza. Dada la gravedad de los resultados de la vergüenza, también nos preocuparemos de que las situaciones bochornosas que tengan lugar fuera del hogar puedan marcar a nuestros hijos a pesar de todos los esfuerzos que hacemos en casa. Y esas experiencias se producirán: los insultos, las humillaciones y las bromas son cada vez más frecuentes en nuestra cultura de la crueldad. No obstante, lo bueno es que tenemos mucha influencia en la

fuerza que pueden tener estas experiencias en la vida de nuestros hijos.

La mayoría de las personas podemos recordar situaciones vergonzantes de nuestra infancia que parecía que nos iban a marcar. Pero es muy probable que las recordemos porque no procesamos esas experiencias con padres que estuvieran abiertos a hablar de la vergüenza y se hubieran propuesto ayudarnos a cultivar la resiliencia a ella. No culpo a mis padres por ello, como tampoco juzgo a mi abuela por dejar que me pusiera de pie en el asiento del acompañante mientras ella conducía. No disponían de la información que tenemos hoy.

Con lo que sé ahora, esto es lo que pienso sobre la vergüenza y el mérito: «Es el álbum, no la foto». Imagina que abres un álbum en el cual muchas páginas están llenas de fotos de 20 x 25 de situaciones vergonzosas; pues bien, lo cerrarás y te marcharás pensando: «La vergüenza es la protagonista de esta historia». Si, por el contrario, abres el álbum y ves unas cuantas fotos pequeñas de experiencias vergonzosas, pero cada una de ellas está rodeada de imágenes de mérito, esperanza, esfuerzo, resiliencia, valor, fracaso, éxito y vulnerabilidad, las experiencias de vergüenza no serán más que una parte de una historia general. No protagonizan el álbum.

Quiero dejar claro que no podemos aislar a nuestros hijos de la vergüenza. En cambio, nuestra misión es enseñarles y darles ejemplo de resiliencia a la vergüenza, y eso empieza conversando sobre este sentimiento y sobre cómo se manifiesta en nuestra vida. A los adultos entrevistados que fueron educados por padres que utilizaban la vergüenza como principal instrumento educativo les costaba mucho más creer en su mérito que a los participantes que pasaron vergüenza esporádicamente y pudieron hablar de ello con sus padres.

Si has tenido hijos y te estás preguntando si es demasiado tarde para enseñarles la resiliencia a la vergüenza o para cambiar el álbum, la respuesta es no. No es demasiado tarde. La fuerza de aceptar nuestras historias, incluso las difíciles, es que podemos escribir el final. Hace varios años recibí una carta de una mujer que decía así:

> Su trabajo ha cambiado mi vida de un modo extraño. Mi madre escuchó una de sus conferencias en una iglesia de Amarillo. Después me escribió una larga carta que decía: «No tenía ni idea de que vergüenza y culpa no fueran lo mismo. Creo que te he avergonzado toda tu vida. Mi intención era usar la culpa. Nunca pensé que no eras lo bastante buena. No me gustaban tus decisiones. Pero te avergoncé. Eso no puedo remediarlo, pero quiero que sepas que eres lo mejor que me ha pasado en la vida y que estoy muy orgullosa de ser tu madre». No podía creerlo. Mi madre tiene setenta y cinco años y yo cincuenta y cinco. Fue terapéutico. Y lo cambió todo, incluida la forma en que trato a mis hijos.

Además de ayudar a nuestros hijos a comprender la vergüenza y a que sus conversaciones interiores versen sobre la culpa en vez de hacerlo sobre la vergüenza, hemos de ser muy cuidadosos respecto a la infiltración de la vergüenza. Aunque no avergoncemos a nuestros hijos, la vergüenza se presentará en nuestra vida de formas que pueden afectar gravemente a nuestra familia. Resumiendo, no podemos educar hijos que tengan mayor resiliencia a la vergüenza que nosotros mismos. Puedo animar a Ellen a que ame su cuerpo, pero lo que realmente importa son las observaciones que ella hace sobre mi relación con mi propio cuerpo. *Mierda*. Puedo aliviar las preocupaciones de Charlie respecto a que quizá corra en la dirección equivocada alrededor de la base, diciéndole que no tiene que entender completamente los pormenores del béisbol antes de su primer partido de T-ball, pero ¿observar que Steve y yo probamos cosas nuevas, cometemos errores y fracasamos sin ser autocríticos? Mierda. Otra vez.

Por último, regularizar es uno de los instrumentos de resiliencia a la vergüenza más poderosos que podemos ofrecer a nuestros hijos. Como he explicado en el capítulo anterior, regularizar significa hacer saber a nuestros hijos que no están solos y que nosotros hemos vivido muchas de sus luchas. Esto puede aplicarse a situaciones sociales, a cambios corporales, a sentimientos de vergüenza, a sentirse relegados o a querer ser valientes pero tener miedo. Sucede algo sagrado entre padres e hijos cuando el progenitor

dice: «¡Yo también!», o cuando comparte una historia personal que está relacionada con la lucha de su propio hijo.

Salvar distancias: apoyar a nuestros hijos implica apoyo mutuo

Creo que ha llegado el momento de detenernos a reflexionar sobre la vergonzosa naturaleza de los debates acerca de los «valores» de la crianza. Cuando escuchas conversaciones, o lees libros y blogs, sobre temas controvertidos y/o que provocan divisiones respecto a la educación (por ejemplo, cómo y dónde han de trabajar las mujeres, la circuncisión, vacunaciones, dormir con los padres, alimentación, etc.), lo que estás escuchando es vergüenza y lo que ves son heridas. Heridas profundas. Ves a las personas —en especial a las madres— adoptando las mismas conductas que anteriormente han tachado de vergonzantes: insultan, humillan e intimidan.

Éstas son mis conclusiones respecto a dichas conductas: **No puedes decir que te preocupas por el bienestar de los hijos si estás avergonzando a otros padres por las decisiones que han tomado**. Eso son conductas que se excluyen mutuamente y que generan un enorme distanciamiento de los valores. Sí, la mayoría (incluida yo) tenemos ideas muy claras respecto a cada uno de esos temas, pero si realmente nos preocupamos del bienestar general de los niños, lo que hemos de hacer es tomar decisiones que estén de acuerdo con nuestros valores y que apoyen a otros padres que hacen lo mismo. Nuestra labor es cuidar nuestro propio mérito. Cuando nos sentimos bien respecto a las decisiones que estamos tomando y nos implicamos en el mundo desde la visión del mérito, en lugar de hacerlo desde la escasez, no sentimos la necesidad de juzgar ni atacar.

Siguiendo este argumento, es fácil introducir algún subterfugio y decir: «Entonces, ¿se supone que no hemos de hacer nada contra los padres que

maltratan a sus hijos?» Hecho: que otra persona tome decisiones distintas a las nuestras no significa que eso constituya un abuso. Si realmente se está produciendo un maltrato, no cabe duda de que hay que llamar a la policía. Si no es así, no deberíamos calificarlo de abuso. Como trabajadora social que ha pasado un año haciendo prácticas en los Servicios de Protección al Menor, no tengo demasiada tolerancia en los debates donde se utilizan a la ligera los términos *abuso* o *abandono* para asustar o humillar a los padres que, simplemente, están haciendo cosas que consideramos erróneas, diferentes o que están mal.

Me he desvinculado de la dicotomía de la buena-mala educación porque el día menos pensado podrías clasificarme en las dos categorías, la de buena y mala madre, según tu perspectiva y según cómo me vayan las cosas. Sencillamente, no veo qué aporta esta actitud crítica a nuestra vida y al tema general sobre la crianza de los hijos. De hecho, es una tormenta de vergüenza que amenaza con estallar. Para mí el quid de la cuestión sobre los valores de la educación de los hijos se basa en el compromiso. ¿Estamos atentos? ¿Reflexionamos sobre nuestras opciones? ¿Estamos abiertos a aprender y a equivocarnos? ¿Sentimos curiosidad y estamos dispuestos a hacer preguntas?

Mi trabajo me ha enseñado que en el mundo hay un millón de formas de ser unos padres maravillosos y comprometidos, y algunas de ellas van en contra de mis conceptos personales respecto a educar a los hijos. Por ejemplo, Steve y yo somos muy estrictos respecto a lo que permitimos que vean nuestros hijos en la televisión, especialmente en cuanto a violencia se refiere. Pensamos en ello, hablamos del tema y tomamos las mejores decisiones que podemos. Por otra parte, tenemos amigos que dejan que sus hijos vean películas y programas que nosotros no permitimos ver a Ellen y a Charlie. Pero ¿sabes una cosa? Ellos también piensan sobre esta cuestión, hablan del tema y toman las mejores decisiones que pueden. Simplemente, han llegado a una conclusión diferente a la nuestra, y yo la respeto.

No hace mucho nos encontramos en el otro extremo de este asunto cuando unos buenos amigos nos expresaron su sorpresa al enterarse de que dejamos que Ellen leyera *Los juegos del hambre.* Esos padres también estaban

preocupados por el tema, y en la conversación que mantuvimos reinó el respeto y la empatía. Salvar distancias puede ser especialmente difícil cuando respetar las diferencias es uno de nuestros valores aspiracionales. Creo que la clave de todo es recordar que cuando otros padres toman decisiones diferentes a las nuestras, no necesariamente son criticables. Atreverse a arriesgarse significa encontrar nuestro propio camino y respetar cómo es esa búsqueda para las otras personas.

Salvar distancias e integración

El mérito se basa en el amor *y* en la integración, y una de las mejores formas de demostrar a nuestros hijos que los amamos incondicionalmente es cerciorarnos de que saben que forman parte de nuestra familia. Sé que suena extraño, pero es un tema muy importante y a veces desgarrador para los niños. He definido el concepto de *integración (ver aquí)*, el deseo humano innato de formar parte de algo más grande que uno mismo. Una de las grandes sorpresas que me dio esta investigación fue descubrir que encajar y estar integrado no son lo mismo. Encajar en alguna parte es una de las grandes barreras para la integración. Encajar se basa en evaluar una situación y en convertirte en lo que necesitas ser para conseguir que te acepten. Por otra parte, la integración no nos exige que *cambiemos* nuestra forma de ser, sino que *seamos* nosotros mismos.

Cuando pedí a un grupo de alumnos de secundaria que formaran pequeños grupos y dilucidaran las diferencias entre *encajar* e *integración*, éstas fueron las respuestas:

- *Integración* es estar en alguna parte donde deseas estar, y donde te quieren. *Encajar* es estar en alguna parte donde deseas estar, pero donde no hay afecto por ninguna de las partes.
- *Integración* es ser aceptado por lo que eres. *Encajar* es ser aceptado por ser como todo el mundo.
- Si estoy integrado soy yo mismo. Si quiero encajar he de ser como tú.

Dieron en el clavo con las definiciones. No importa en qué parte del país haga esta pregunta, o qué tipo de centro educativo visite, los alumnos de enseñanza media y de instituto comprenden cómo funciona.

También hablan abiertamente sobre el sufrimiento de no sentirse integrados en sus hogares. La primera vez que pedí a unos alumnos de secundaria que me dieran sus definiciones, un chico escribió: «No sentirse integrado en una escuela es muy duro. Pero no es nada comparado con lo que se siente cuando no estás integrado en tu hogar». Cuando pregunté a los alumnos a qué se estaban refiriendo, utilizaron estos ejemplos:

- No estar a la altura de las expectativas de tus padres.
- No ser tan guay o popular como a tus padres les gustaría.
- No ser tan inteligente como tus padres.
- No destacar en las mismas cosas que tus padres.
- Tus padres se sienten incómodos contigo porque no tienes bastantes amigos, o no eres atleta o animadora de equipo.
- A tus padres no les gusta cómo eres ni lo que a ti te gusta.
- Cuando tus padres no prestan atención a tu vida.

Si queremos cultivar el mérito en nuestros hijos, hemos de asegurarnos de que saben que están integrados y que esa integración es incondicional. Este logro es tan difícil porque la mayoría de nosotros estamos luchando por sentirnos integrados: por saber que formamos parte de algo, con nuestras vulnerabilidades incluidas, pero no *a pesar de* ellas. No podemos dar a nuestros hijos algo que nosotros no tenemos; eso significa que hemos de trabajar el sentido de integración junto con ellos. Aquí tenemos un ejemplo sobre cómo podemos crecer juntos y cómo nuestros hijos pueden ser capaces de demostrar gran empatía. (¡No hay nada que inspire más ese profundo sentido de integración como compartir la empatía!)

Cuando Ellen estaba en cuarto curso, un día, al volver de la escuela, se puso a llorar nada más cerrar la puerta de la entrada y se fue corriendo a su habitación. Inmediatamente la seguí, luego me arrodillé delante de ella y le

pregunté qué le pasaba. Entre sollozos me dijo: «¡Estoy harta de ser *la otra*! ¡Estoy harta!»

No entendía nada y le pedí que me explicara qué quería decir con «la otra».

«En todos los descansos jugamos al fútbol. Hay dos niños muy populares que son los capitanes y que elijen a los equipos. El primer capitán dice: "Me quedo con Suzie, John, Pete, Robin y Jake". El segundo dice: "Me quedo con Andrew, Steve, Katie y Sue, y podemos repartirnos a *los otros*". Todos los días soy una de esos *otros*. Nunca me eligen a mí.»

Se me encogió el corazón. Ellen se había sentado en la cama con la cara entre las manos. Yo estaba tan preocupada cuando entré en su habitación que ni siquiera había encendido la luz. No podía soportar la vulnerabilidad de verla sentada en la oscuridad llorando, así que me levanté y fui a encender la luz. Fue como una intervención divina: el acto de ir a encender la luz para aliviar mi malestar me recordó mi cita favorita de Pema Chödrön sobre la oscuridad y la compasión, que dice: «La compasión no es una relación entre sanador y herido. Es una relación entre iguales. Sólo cuando conocemos bien nuestra oscuridad, podemos estar presentes en la oscuridad de los otros. La compasión se vuelve real cuando reconocemos nuestra humanidad compartida».

Dejé el interruptor de la luz y regresé a sentarme con Ellen en la oscuridad literal y emocional. Le pasé mi brazo alrededor de los hombros, y le dije: «Sé lo que significa ser la otra».

Se secó la nariz con el dorso de la mano, y me dijo: «No, no lo sabes. Tú eres muy popular».

Le expliqué que, realmente, no sabía lo que era sentirse así. Le dije: «Cuando siento que soy la otra, me enfado y me siento herida, y suelo sentirme insignificante y sola. No necesito ser popular, pero quiero que las personas me reconozcan y me traten como si les importara. Como si estuviera integrada».

No podía creerlo. «¡Entonces, lo sabes! ¡Así es precisamente cómo me siento!»

Nos acurrucamos en su cama y me habló sobre sus experiencias en los

recreos. Yo a mi vez le conté algunas de mis experiencias del colegio cuando la «otredad» es poderosa y dolorosa.

Dos semanas después, las dos estábamos en casa cuando llegó el correo. Corrí hacia la puerta con expectación. Tenía que dar una conferencia en un acto muy importante donde participaban estrellas de cine, y deseaba ver el póster publicitario. Ahora yo misma me extraño, pero estaba entusiasmada ante la idea de ver mi foto junto a la de las actrices. Me senté en el sofá con el póster, lo desplegué y empecé a revisarlo como una loca. Mientras lo hacía, entró Ellen y me dijo:

—¡Guay! ¿Es tu póster? ¡Déjame ver!

En el ínterin en que ella se acercaba al sofá, pudo ver que mi estado de ánimo había pasado de la expectación a la decepción.

—¿Qué pasa, mamá?

Di unas palmaditas en el sofá y se sentó a mi lado. Le enseñé el póster, y se puso a repasar con el dedo todos los rostros.

—No te veo. ¿Dónde estás?

Le señalé una línea en el póster que había debajo de la foto de una celebridad donde ponía: «Y otros».

Ellen se dejó caer sobre los cojines del sofá, puso su cabeza en mi hombro y me dijo:

—Vaya, mamá, creo que eres una de los otros. Lo siento.

No le respondí enseguida. Me sentía insignificante por dos razones: porque no había una foto mía y por preocuparme porque no la había. Ellen se inclinó un poco hacia delante, me miró y comentó:

—Sé cómo te sientes. Cuando yo soy la otra, me siento herida, insignificante y sola. Todos queremos importar y sentirnos integrados.

Resultó ser uno de los mejores momentos de mi vida. No siempre nos sentimos integrados en las horas de recreo en el patio o en un congreso importante y estelar, pero en ese momento supe que estaba integrada donde más importaba: en mi hogar. La meta no es ser un padre o una madre perfectos. En realidad los mayores regalos, los mejores instantes de enseñanza, son los que se producen en esos momentos de imperfección donde

dejamos que los niños nos ayuden a salvar distancias.

A continuación relato la impactante historia de Susan, una mujer a la que entrevisté hace dos años sobre cultivar la resiliencia a la vergüenza y salvar distancias. Susan estaba hablando con un grupo de madres en el colegio de sus hijos, mientras éstos estaban de pie cerca de ella esperando a que los llevara a casa. Las madres hablaban sobre quién ofrecería la casa para la fiesta de «Bienvenida a los alumnos de párvulos». Ninguna de ellas tenía ganas de hacerlo, y la mujer que había aceptado hacer la fiesta tenía «la casa sucia». Tras hablar de esta mujer y de su casa unos minutos, llegaron a la conclusión de que consentir que la fiesta se hiciera allí daría una mala imagen de ellas y de la Asociación de Padres y Maestros.

Cuando terminaron de hablar, Susan metió a los niños en el coche (una niña de párvulos, y dos niños de básica, uno en primero y otro en tercero), y se pusieron en marcha para ir a casa. El hijo de primer curso le dijo sin más desde el asiento trasero: «Creo que eres fantástica, mamá». Susan sonrió y le respondió: «Bueno, gracias». A los pocos minutos de haber entrado en casa, el mismo niño se acercó a su madre llorando desconsolado. La miró y le dijo: «¿Te sientes mal contigo misma? ¿Estás bien?»

A Susan esa reacción la pilló totalmente por sorpresa. Se arrodilló y le contestó: «No. ¿Por qué? ¿Qué pasa?»

«Siempre dices que cuando las personas se reúnen para hablar mal de otra persona sólo porque es diferente, significa que se sienten mal con ellas mismas. Y dices que cuando estamos bien con nosotros mismos, no decimos cosas malas de otras personas», le respondió.

Susan enseguida notó el jarro de agua fría de la vergüenza. Sabía que su hijo había escuchado parte de la conversación en el colegio.

Éste es el momento. El momento de ser madre genuinamente. ¿Podemos tolerar la vulnerabilidad el tiempo suficiente para estar con ella un minuto? ¿O hemos de descargar la vergüenza y la incomodidad redirigiéndola a nuestro hijo o culpándolo por «haberse pasado de la raya»? ¿Podemos aprovechar esta oportunidad para reconocer lo maravilloso que es el niño practicando la empatía? ¿Podemos cometer errores y corregirlos? Si

queremos que nuestros hijos acepten sus experiencias y sean sinceros respecto a ellas, ¿podemos aceptar las nuestras?

Susan miró a su hijo y le respondió: «Muchas gracias por estar pendiente de mí y de cómo me siento. Me siento bien, pero he cometido un error. Necesito un poco de tiempo para pensar en todo esto. Tienes razón en una cosa: he dicho cosas que no debía».

Cuando Susan se hubo recuperado, se sentó a hablar con su hijo. Hablaron de lo fácil que es verse atrapado en una situación grupal en la que todo el mundo habla de alguien. Susan fue sincera y admitió que a veces tenía que luchar contra «lo que piensa la gente». Me dijo que su hijo se le acercó al oído y le susurró: «Yo también». Se prometieron seguir compartiendo sus experiencias.

El compromiso significa invertir tiempo y energía. Significa sentarse con nuestros hijos y comprender sus mundos, intereses e historias. Podemos encontrar padres comprometidos en ambos bandos de los controvertidos debates sobre educación. Proceden de diferentes tradiciones, culturas y tienen valores distintos. Lo que comparten es que practican sus valores. Lo que parece que comparten es la filosofía de «no soy perfecto, ni siempre tengo razón, pero aquí estoy, receptivo, prestando atención, amándote y totalmente comprometido».

No cabe duda de que el compromiso requiere sacrificio, pero a eso fue a lo que nos comprometimos cuando decidimos tener hijos. La mayoría de nosotros tenemos tantos compromisos incompatibles, dado el tiempo del que disponemos, que es fácil pensar: «No puedo sacrificar tres horas para sentarme a revisar la página de Facebook de mi hijo, o para sentarme con mi hija a que me explique con todo detalle el escándalo de la Feria de las Ciencias de cuarto curso». Yo también tengo problemas con eso. Pero Jimmy Grace, un sacerdote de nuestra iglesia episcopal, dio un sermón recientemente sobre la naturaleza del sacrificio que cambió por completo mi idea de la crianza de los hijos. Explicó que la palabra sacrificio, en su forma original en latín, significa *hacer algo sagrado* o *santificar*. Creo sinceramente que cuando nos comprometemos por completo a educar a los hijos, no importa lo

imperfecto, vulnerable y caótico que sea, estamos creando algo sagrado.

El valor de ser vulnerable

Antes de escribir esta parte, esparcí todos mis datos encima de la mesa del comedor y me hice esta pregunta: ¿Cuál es para los padres la experiencia en la que se sienten más vulnerables y el mayor acto de coraje que han de realizar en sus intentos de educar hijos genuinos? Pensé que me harían falta días para dilucidarlo, pero cuando revisé las notas de campo, la respuesta era obvia: dejar que tus hijos luchen y experimenten la adversidad.

Por lo que he podido comprobar en mis viajes por todo el país, está aumentando la preocupación entre los padres y los docentes porque los niños no están aprendiendo a manejar la adversidad o la decepción debido a que siempre los estamos rescatando y protegiendo. Lo interesante es que, más veces que menos, escucho estas quejas de los mismos padres que siempre están interviniendo, rescatando y protegiendo. No es que nuestros hijos no puedan soportar la vulnerabilidad de manejar sus propias situaciones, sino que somos nosotros quienes no podemos soportar la incertidumbre, el riesgo y la exposición emocional, aunque sepamos que lo hemos de hacer.

Yo solía debatirme con lo de dejar actuar por cuenta propia y permitir que mis hijos encontraran su propio camino, pero algo que he aprendido en mi investigación ha cambiado radicalmente mi perspectiva, y ya no veo que rescatar e intervenir no sirva de nada; ahora incluso lo considero peligroso. No me interpretes mal, todavía sostengo mis luchas y todavía intervengo cuando no debería, pero ahora me lo pienso dos veces antes de permitir que mi malestar dicte mi conducta. Ésta es la razón: **la esperanza es una función de la lucha**. Si queremos que nuestros hijos desarrollen un alto grado de esperanza hemos de dejar que luchen. Y voy a decirte algo más: después del amor y la integración, no sé si hay algo que desee más para mis hijos que una gran dosis de esperanza.

Mi investigación reveló que experimentar la adversidad, la tenacidad y la

incomodidad eran cualidades importantes para la genuinidad. Me sentí inmensamente agradecida porque eran unas de las pocas cualidades de la genuinidad que tenía por aquel entonces (recordemos la Introducción: dos sobre diez). Cuando conseguí bibliografía para buscar un concepto que englobara todos estos elementos, descubrí la investigación sobre la esperanza de C. R. Snyder. Me quedé atónita. En primer lugar, pensaba que la esperanza era una emoción agradable y confusa: el sentimiento de la posibilidad. En segundo lugar, estaba buscando algo que creía que *estaba deshilvanado* y que se apodaba «Plan B»: la gente puede recurrir al *Plan B* cuando les ha fallado el *Plan A.*

Resultó que estaba equivocada en cuanto a lo de la esperanza, y en lo cierto respecto a lo de deshilvanado y *Plan B.* Según Snyder, que dedicó su carrera a estudiar este tema, la esperanza no es una emoción; es una forma de pensar o un proceso cognitivo. Las emociones desempeñan un papel de apoyo, pero la esperanza es en realidad un proceso de pensamiento formado por lo que Snyder denomina trilogía de metas, caminos y acciones. Simplificando, la esperanza sucede cuando:

- Tenemos la capacidad de ver metas realistas (*Sé adónde quiero ir*).
- Somos capaces de descubrir cómo llegar a esas metas, incluida la capacidad para ser flexibles y desarrollar vías alternativas (*Sé cómo llegar allí, soy tenaz y puedo tolerar la decepción y volver a intentarlo*).
- Creemos en nosotros mismos (*¡Puedo hacerlo!*).

Por lo tanto, la esperanza es una combinación de fijarse metas, tenacidad y perseverancia para llegar a ellas y creer en nuestras habilidades. La esperanza es el *Plan B.*

Y aquí está la parte que me inspiró a afrontar mi propia vulnerabilidad para ser capaz de no interferir y dejar que mis hijos aprendieran algunas cosas por sí mismos: ¡la esperanza se aprende! Según Snyder, los niños suelen aprender la esperanza gracias a los padres. Para aprender la esperanza, los niños necesitan relaciones en las que se hayan fijado unos límites, que sean

coherentes y en las que reciban apoyo. Los niños que tienen un grado muy alto de esperanza han tenido que vérselas con la adversidad. Se les ha dado la oportunidad de luchar y, con ello, han aprendido a creer en sí mismos.

Educar niños que tengan esperanza y el valor de ser vulnerables implica apartarse de su camino y dejarles experimentar la decepción, enfrentarse con el conflicto, afirmarse en sí mismos y tener la oportunidad de fracasar. **Si siempre salimos al ruedo con nuestros hijos, callando las críticas y reafirmando su victoria, nunca aprenderán que tienen la facultad de atreverse a arriesgarse por sí solos.**

Una de mis mejores lecciones procede de una experiencia que tuve con Ellen. Todo empezó cuando todavía tenía diez coches por delante para llegar a recogerla en la cola de las nadadoras del equipo de natación. Estaba oscureciendo, así que sólo podía vislumbrar la silueta de mi hija, pero con eso me bastó: sabía que pasaba algo por el modo en que estaba esperando. Cuando llegué, se tiró sobre el asiento del acompañante y antes de que pudiera preguntarle cómo le había ido, se echó a llorar.

—¿Qué ha pasado? ¿Qué ha ido mal? ¿Estás bien?

Miró por la ventanilla, y respiró hondo mientras se secaba las lágrimas con la manga de su sudadera.

—He de nadar los cien metros braza en la competición del sábado.

Sabía que eso era algo nefasto para ella, así que procuré no mostrarme aliviada, que lo estaba, porque de un modo absurdo pero normal en mí, ya estaba pensando que había pasado algo horrible.

—No lo entiendes. No puedo nadar a braza. Soy terrible. Tú no lo entiendes. Le supliqué que no me pusiera en esa competición.

Me disponía a responder con alguna frase empática y optimista mientras entraba con el coche en el jardín de casa, pero me miró a los ojos, puso su mano encima de la mía y me dijo:

—Por favor, mamá. Por favor, ayúdame. Cuando las otras niñas ya hayan salido de la piscina y las de la siguiente eliminatoria se estén preparando en los podios de salida, yo todavía estaré nadando. Soy así de lenta.

Me quedé sin habla. No podía pensar con claridad. De pronto tengo diez

años y estoy en el podio de salida preparándome para nadar en el Memorial Norhtwest Marlins. Mi padre es el juez de salida y me está lanzando la mirada de «gana o muere». Estoy en el carril más próximo a la pared: el lento. Va a ser un desastre. Momentos antes, cuando estaba sentada en el banquillo de salida contemplando la posibilidad de escaparme hacia mi bici con asiento banana, que tenía aparcada en la valla junto a los trampolines, oigo decir al entrenador: «Dejemos que nade en un grupo de edad superior. No estoy seguro de que pueda acabar la carrera, pero será interesante».

—¿Mamá? ¿Mamá? ¡¡¡Mamá!!! ¿Me estás escuchando? ¿Me ayudarás? ¿Hablarás con el entrenador y le dirás a ver si me puede poner en otra carrera?

La vulnerabilidad me resultaba insoportable y quería gritar: «¡Sí! No tienes que tomar parte en ninguna competición si no deseas hacerlo. ¡NUNCA!» Pero no lo hice. La calma era una de mis nuevas prácticas de genuinidad, así que respiré hondo, conté hasta cinco y respondí.

—Deja que hable con tu padre.

Cuando los niños ya estaban en la cama, Steve y yo pasamos una hora hablando del tema y, al final, decidimos que fuera ella quien lo hablara con su entrenador. Si él quería que Ellen hiciera esa carrera, ella tenía que hacerla. Por buena que me pareciera la decisión, odié cada minuto que nos costó tomarla, y lo intenté todo, desde enzarzarme en una pelea con Steve hasta culpar al entrenador, o dar rienda suelta a mi miedo y descargar mi vulnerabilidad.

Ellen se enfadó cuando se lo dije, y se enfadó todavía más cuando volvió a casa después de un entreno y nos dijo que su entrenador le había dicho que era importante que consiguiera un tiempo oficial para la competición. Cruzó los brazos sobre la mesa, enterró la cabeza en ellos y se puso a llorar. De pronto levantó la cabeza y dijo:

—Podría intentarlo. Muchas chicas pierden la eliminatoria. —Una parte de mí pensó: «¡Perfecto!» Pero entonces añadió—: No ganaré. Ni siquiera soy lo bastante buena para quedar segunda o tercera. Todo el mundo estará mirándome.

Ésta era la oportunidad para mover ficha, para redefinir sus prioridades, para lograr que nuestra cultura familiar tuviera más influencia que el encuentro de natación, que sus amigas y que la cultura de los deportes de alta competición que está medrando en nuestra comunidad.

—Puedes intentarlo. Probablemente, yo también consideraría esa opción. Pero ¿qué pasa si tu meta en esa carrera no es ganar, o ni tan siquiera salir del agua al mismo tiempo que tus compañeras? ¿Y si tu meta es simplemente presentarte y mojarte? —le respondí mirándola.

Me miró como si estuviera loca.

—¿Sólo presentarme y mojarme?

Le expliqué que me había pasado muchos años evitando hacer algo en lo que todavía no fuera buena, y que esa actitud casi me había hecho olvidar cómo era ser valiente.

—A veces el acto más importante y valiente que puedes realizar es hacer acto de presencia —le dije.

Steve y yo nos aseguramos de no estar con ella cuando convocaron su carrera. Cuando llegó el momento en que las chicas tuvieron que subirse a sus podios, no estaba segura de que se presentara, pero lo hizo. Nos quedamos de pie al final de su carril conteniendo la respiración. Nos miró directamente, asintió con la cabeza y se puso las gafas.

Fue la última en salir de la piscina. Las otras compañeras ya se habían marchado, y ya había nadadoras en los podios esperando su turno. Steve y yo no dejamos de animarla ni un momento. Cuando salió de la piscina, se dirigió al entrenador, que la abrazó, y luego le enseñó algo sobre su forma de patalear en el agua. Cuando por fin se acercó a nosotros, estaba sonriente y un poco llorosa. Nos miró a su padre y a mí y nos dijo:

—Ha estado bastante mal, pero lo he hecho. Me he presentado y me he mojado. He sido valiente.

Escribí el siguiente manifiesto sobre la educación de los hijos porque lo necesito. Steve y yo lo necesitamos. Bajar el barómetro en una cultura en la que las adquisiciones y los logros son la forma de evaluar el mérito no es fácil. Utilizo el manifiesto como referencia, oración y meditación cuando

tengo que luchar contra mi vulnerabilidad o cuando se apodera de mí el miedo del «nunca es suficiente». Me recuerda el descubrimiento que cambió y, probablemente, salvó mi vida: *Nuestra forma de ser y la forma en que nos comprometemos con el mundo son indicadores mucho más fiables de cómo serán nuestros hijos que nuestros conocimientos sobre crianza*.

El manifiesto de la crianza genuina

Por encima de todo lo demás, quiero que sepas que te queremos y que te mereces ser amado.

Lo sabrás tanto por mis palabras como por mis obras: las lecciones sobre el amor están en cómo te trato a ti y cómo me trato a mí misma.

Quiero que te impliques en el mundo, consciente de que te mereces hacerlo.

Aprenderás que te mereces ser amado, estar integrado y ser feliz cada vez que me veas a mí practicar la autocompasión y aceptar mis propias imperfecciones.

Practicaremos el valor en nuestra familia dando la cara, dejándonos ver y honrando la vulnerabilidad. Compartiremos nuestras historias de lucha y fortaleza. En nuestro hogar siempre habrá sitio para ambas.

Te enseñaremos la compasión practicándola primero con nosotros mismos; luego, entre nosotros. Marcaremos y respetaremos nuestras fronteras, honraremos el esfuerzo, la esperanza y la perseverancia. El descanso y el juego serán valores y prácticas familiares.

Aprenderás responsabilidad y respeto viéndome cometer y corregir errores, y viendo cómo pido lo que necesito y hablo sobre mis sentimientos.

Quiero que conozcas la felicidad, así que practicaremos juntos la gratitud.

Quiero que *sientas* felicidad, así que aprenderemos juntos a ser vulnerables.

Cuando nos visiten la incertidumbre y la escasez, podrás recurrir a ese espíritu que forma parte de nuestra vida cotidiana.

Juntos lloraremos y nos enfrentaremos al miedo y a la tristeza. Yo querré evitarte el dolor, pero, por el contrario, me sentaré a tu lado y te enseñaré a sentirlo.

Nos reiremos, cantaremos, bailaremos y crearemos. Siempre tendremos permiso para ser naturales entre nosotros. Pase lo que pase, siempre estarás integrado.

Cuando empieces tu viaje hacia la genuinidad, el mayor regalo que puedo hacerte es vivir y amar con todo mi corazón y atreverme a arriesgarme.

No te enseñaré ni amaré ni demostraré nada a la perfección, pero dejaré que me veas, y siempre consideraré sagrado el don de poder verte. Verte verdadera y profundamente.

Puedes descargarte una copia de este manifiesto en mi página web (www.brenebrown.com).

---

* Conceptos extraídos del libro de Amy Chua, *Madre tigre, hijos leones*, sobre la superioridad de la educación oriental autoritaria frente a la permisiva y protectora educación occidental *(N. de la T.)*

Últimas reflexiones

> No es el hombre crítico el que importa, ni el que se fija en los tropiezos del hombre fuerte, ni en qué ocasiones el autor de los hechos podía haberlo hecho mejor.
>
> El mérito es del hombre que está en el ruedo, con el rostro cubierto de polvo, sudor y sangre; del que lucha valientemente; del que yerra; del que fracasa una y otra vez, porque no hay intento sin error ni fallo; del que realmente se esfuerza por actuar; del que siente grandes entusiasmos, grandes devociones; del que se entrega a una causa digna; del que, en el mejor de los casos, acaba conociendo el triunfo inherente a un gran logro, y del que, en el peor de los casos, si fracasa, al menos habrá fracasado tras haberse atrevido a arriesgarse con todas sus fuerzas [...].
>
> THEODORE ROOSEVELT

En los nueve meses que he tardado en dar forma y en resumir mis doce años de investigación en este libro, he revisado esta cita al menos un centenar de veces. Y a decir verdad, suelo recurrir a ella en mis arranques de rabia o en los momentos de mayor desesperación, pensando: «Quizá todo esto sea una tontería», o «La vulnerabilidad no vale la pena». Hace poco, tras soportar algunos comentarios anónimos realmente malintencionados de una página web de noticias, saqué la cita del tablón que tengo encima de mi escritorio y me puse a hablarle directamente al papel: «Si no es el hombre crítico el que importa, entonces ¿por qué duele tanto?»

El papel no me respondió.

Mientras tenía la cita en mi mano, recordé una conversación que acababa de tener con un joven de apenas veinte años. Me comentó que sus padres le enviaban los enlaces de mis charlas en TED, y que le había gustado mucho la idea de la genuinidad y de atreverse a arriesgarse. Cuando añadió que mis charlas lo habían inspirado a decirle a la chica con la que había estado saliendo desde hacía varios meses que la amaba, hice un gesto de preocupación y confié en que su historia tuviera un final feliz.

No fue así. Ella le dijo que él era una persona «fantástica», pero que era mejor que ambos salieran con otras personas. Cuando volvió a su apartamento después de haber hablado con su chica, le contó lo sucedido a sus dos compañeros de piso. Me lo explicó así: «Los dos estaban delante de su portátil y, sin levantar la vista de la pantalla, uno de ellos me soltó: "¿Qué pensabas, tío?"» El otro compañero opinó que a las chicas sólo les gustaban los chicos malos. Entonces el joven me miró y me dijo: «Al principio me sentí como un idiota. Durante un segundo me cabreé conmigo mismo e incluso estaba un poco cabreado contigo. Pero entonces pensé en ello, recordé por qué lo había hecho y les dije a mis compañeros: "Me he atrevido a arriesgarme, tíos"». Sonriendo, el joven continuó explicándome: «Dejaron de teclear, me miraron, asintieron y exclamaron: "¡Bien hecho, tío!"»

Atreverse a arriesgarse no tiene nada que ver con ganar o con perder. Es un acto de valor. En un mundo donde imperan la escasez y la vergüenza, y tener miedo se ha convertido en algo natural, la vulnerabilidad es subversiva. Incómoda. A veces, hasta un poco peligrosa. Y, sin lugar a dudas, exponernos a ella implica un riesgo mucho mayor de que nos hieran. Cuando pienso retrospectivamente en mi vida y en lo que significa para mí atreverse a arriesgarse, puedo decir con toda sinceridad que no hay nada más incómodo, peligroso y doloroso que creer que estoy observando mi vida desde fuera preguntándome cómo sería si tuviera el valor de dar la cara y dejarme ver.

Así que, señor Roosevelt..., creo que usted dio en el clavo. Realmente «no hay intento sin error ni fallo» y realmente, no hay triunfo sin vulnerabilidad. Ahora, cuando leo la cita, aunque sienta que me están machacando, lo único que pienso es: «¡Bien hecho, tía!»

Apéndice

Confía en la emergencia: la teoría fundamentada y mi proceso de investigación

Caminante, no hay camino, se hace camino al andar.

Esta frase del poeta español Antonio Machado capta el espíritu de mi proceso de investigación y de las teorías que surgieron de él. En un principio, partí de un camino, supuestamente, muy trillado para encontrar pruebas empíricas de lo que yo sabía que era cierto. Pronto me di cuenta de que dirigir una investigación, centrándome en qué es importante para los participantes en ella —investigación de la teoría fundamentada—, significa que no hay camino y, por supuesto, tampoco hay forma de saber qué vas a encontrar.

Los retos más difíciles que has de afrontar para ser una investigadora de teoría fundamentada son:

1. Reconocer que es prácticamente imposible comprender la metodología de la teoría fundamentada antes de utilizarla.
2. Desarrollar el valor de dejar que los participantes definan el problema de la investigación.
3. Abandonar tus intereses e ideas preconcebidas para «confiar en la emergencia».

Irónicamente (o quizá no), éstos también son los retos de atreverse a arriesgarse y de vivir con valentía.

A continuación presento un resumen del diseño, metodología, muestreo y procesos de codificación que utilizo en mi investigación. Antes de entrar en el tema, quiero mencionar a Barney Glaser y a Anselm Strauss por su trabajo pionero en investigación cualitativa y por desarrollar la metodología de la teoría fundamentada. Y al doctor Glaser, que aceptó venir desde California para ser el metodólogo de mi comité de tesis en la Universidad de Houston, le aseguro: definitivamente, usted ha cambiado mi forma de ver el mundo.

El viaje de la investigación

Como estudiante de doctorado, me atraía el poder de la estadística y las claras directrices de la investigación cuantitativa, pero me enamoré de la riqueza y profundidad de la investigación cualitativa. Contar historias está en mi ADN, y no podía resistirme a la idea de investigar como buscadora de historias. Las historias son datos con alma y sin más honores metodológicos que la teoría fundamentada. La misión de esta teoría es desarrollar historias basadas en las experiencias que han vivido las personas, en lugar de probar o refutar las teorías existentes.

El investigador de la conducta Fred Kerlinger define teoría como «un conjunto de constructos o conceptos, definiciones y proposiciones interconectados que presentan una visión sistemática del fenómeno especificando las relaciones entre las variables, con el fin de explicar y predecir los fenómenos». En la teoría fundamentada no empezamos con un problema, una hipótesis o una revisión de la bibliografía, sino con un tema. Dejamos que los participantes definan el problema o su principal preocupación sobre éste, desarrollamos una teoría y, por último, vemos cómo y dónde encaja dicha teoría en la bibliografía.

Yo no empecé estudiando la vergüenza, una de las emociones más complejas (si no, la más compleja) y polifacéticas que experimentamos. Este tema, que tardé seis años en entender, es también una emoción tan poderosa que el mero hecho de mencionar la palabra *vergüenza* provoca malestar y

ganas de evitar a las personas. Empecé inocentemente interesándome por saber más sobre la anatomía de la conexión.

Tras quince años de formación en trabajo social, de algo estaba segura: la conexión es la razón por la que estamos aquí; es lo que da propósito y sentido a nuestra vida. El poder que tiene la conexión en nuestra vida quedó confirmado cuando emergió la principal preocupación sobre ella: el miedo a la desconexión; el miedo a algo que hemos hecho o que no hemos hecho, algo relacionado con nuestra forma de ser y con nuestros orígenes, ha dado lugar a que no fuéramos dignos de ser amados y de disfrutar de la conexión. Aprendí que resolvemos esta preocupación comprendiendo nuestras vulnerabilidades y cultivando la empatía, el valor y la compasión: lo que yo llamo resiliencia a la vergüenza.

Tras desarrollar una teoría sobre la resiliencia a la vergüenza, y aclarar el efecto de la escasez en nuestra vida, quería profundizar un poco más: quería saber más. El problema es que, preguntando por la vergüenza y la escasez, lo que podemos aprender sobre ellas es limitado. Necesitaba abordar el tema desde otro ángulo para ahondar en estas experiencias. Entonces fue cuando tuve la idea de tomar prestados algunos principios de la química.

En química, especialmente, en termodinámica, si tienes un elemento o propiedad que es demasiado difícil de medir, debes confiar en una medición indirecta. Mides la propiedad combinando y reduciendo componentes menos complejos hasta que esas relaciones y manipulaciones revelan la medición de tu propiedad original. Mi idea era ahondar en la vergüenza y la escasez investigando qué hay en su ausencia.

Sé cómo experimentan la vergüenza las personas y cómo se desenvuelven en ella, pero ¿qué sienten, hacen y piensan las personas a las que la vergüenza no amenaza constantemente con un cuchillo en la garganta diciéndoles que no son dignas de conexión? ¿Cómo son las personas que conviven con nosotros en esta cultura de la escasez y que se consideran suficientes? Sabía que existían personas así porque las había entrevistado, y había utilizado algunos de los incidentes extraídos de sus datos para informar mi trabajo sobre la empatía y la resiliencia a la vergüenza.

Antes de sumergirme en los datos, llamé a este estudio «vivir genuinamente». Buscaba mujeres y hombres que vivieran y amaran con todo su corazón a pesar de los riesgos y de la incertidumbre. Quería saber qué tenían en común. ¿Cuáles eran sus preocupaciones principales, los patrones y los temas que caracterizaban su genuinidad? En *Los dones de la imperfección* y en un artículo para un diario académico, que se publicará a finales de 2012 o a principios de 2013, expuse los resultados de ese estudio.

La vulnerabilidad ha emergido sistemáticamente como una de las principales categorías en mi trabajo. Ha sido un componente esencial tanto en mi estudio sobre la vergüenza como en el que hice sobre la genuinidad, dedicándole incluso un capítulo en mi tesis acerca de la conexión. Entendía las relaciones entre vulnerabilidad y las otras emociones que he estudiado, pero tras años de profundizar en este trabajo, quería saber más sobre la vulnerabilidad y su funcionamiento. La teoría fundamentada que surgió de esta investigación es el tema de este libro y de otro artículo académico que está en proceso de publicación.

El diseño

Como ya he dicho, la metodología de la teoría fundamentada, que fue desarrollada inicialmente por Glaser y Strauss y pulida por Glaser, informó el plan de investigación para mis estudios. El proceso de la teoría fundamentada consta de cinco componentes básicos: sensibilización teórica, muestreo teórico, codificación, generación de memos teóricos y clasificación. Integré estos cinco componentes mediante el método comparativo constante del análisis de los datos. La finalidad de la investigación era comprender las «principales preocupaciones» de los participantes respecto a su experiencia del tema examinado (por ej., vergüenza, genuinidad, vulnerabilidad). Cuando los datos revelaron las principales preocupaciones, desarrollé una teoría que explica cómo los participantes resuelven constantemente sus preocupaciones de cada día.

El muestreo

El muestreo teórico, o proceso de recopilación de datos que permite que se genere la teoría, fue el principal método de muestreo que utilicé en este estudio. Cuando el investigador utiliza el muestreo teórico, recopila, codifica y analiza datos simultáneamente, y utiliza este proceso constante para determinar qué datos recopilar a continuación y dónde encontrarlos. Yo realizaba el muestreo teórico a la par que seleccionaba a los participantes, fundamentándome en el análisis y codificación de las entrevistas y de los datos secundarios.

Un principio importante de la teoría fundamentada es la idea de que los investigadores no deben presuponer la pertinencia de los datos de identidad, incluida la raza, la edad, el género, la orientación sexual, la clase y las aptitudes. Aunque no di por supuesta la relevancia de estas variables, utilicé el muestreo intencional (muestreo intencionado cruzando datos de identidad) junto con el muestreo teórico para asegurarme de que entrevistaba a un grupo diverso de participantes. En ciertos momentos de mi investigación, los datos de identidad demostraron ser pertinentes, y, en estos casos, el muestreo intencional continuó informando el muestreo teórico. En las categorías donde la identidad no era pertinente, se utilizó únicamente el muestreo teórico.

De las 750 participantes femeninas que entrevisté, aproximadamente el 43 % de ellas se identificaron como caucásicas, el 30 % como afroamericanas, el 18 % como latinas y el 9 % como asiaticoamericanas. Las edades de las mujeres comprendían entre los dieciocho y los ochenta y ocho años, con una media de cuarenta y uno. Entrevisté a 530 hombres, de los cuales, aproximadamente, el 40 % se presentó como caucásico, el 25 % como afro-americano, el 20 % como latino y el 15 % como asiático. La edad media entre los hombres entrevistados era de cuarenta y seis años (la gama de edades abarcaba desde los dieciocho hasta los ochenta).

Aunque la metodología de la teoría fundamentada suele conducir a la saturación teórica (momento en que no se pueden generar nuevas visiones conceptuales y el investigador ha aportado repetidas pruebas para sus

categorías conceptuales), ofreciendo un número bastante inferior al de mi total de 1.280 participantes, emergieron tres teorías interrelacionadas con múltiples categorías básicas y numerosas propiedades que caracterizaban a cada una de ellas. La compleja naturaleza llena de matices de la resiliencia a la vergüenza, la genuinidad y la vulnerabilidad exigía la gran magnitud del muestreo.

Un principio básico de la teoría fundamentada es que «todo son datos». Glaser dice: «Del comentario más breve a la entrevista más larga, palabras escritas en revistas, libros, periódicos, documentos, observaciones, tendencias de uno mismo y de los demás, variables falsas, o cualquier otra cosa que pueda aparecer en el camino del investigador en su área sustantiva de investigación, son datos para la teoría fundamentada».

Además de las 1.280 entrevistas, analicé notas de campo que había tomado de la bibliografía sensibilizadora o de conversaciones con expertos en contenido, y notas de campo de mis reuniones con los estudiantes graduados que llevaban a cabo las entrevistas a los participantes para ayudarme en el análisis de la bibliografía. Además, registré y codifiqué notas de campo sobre la experiencia de tener, aproximadamente, a 400 estudiantes de máster y doctorado en trabajo social como alumnos en mi curso de posgrado sobre la vergüenza, la vulnerabilidad y la empatía, y de haber formado más o menos a unos 15.000 profesionales de la salud mental y de las adicciones.

También codifiqué casi 3.500 fragmentos de datos secundarios. Entre ellos se incluyen estudios de casos clínicos, notas, cartas y recortes de periódico de casos. En total, codifiqué aproximadamente unos 11.000 incidentes (frases y oraciones de las notas de campo originales), utilizando el método comparativo constante (análisis línea por línea). Codifiqué todo esto manualmente, puesto que en la teoría fundamentada glaseriana no se recomienda usar *software*.

Recopilé todos los datos yo misma a excepción de 215 entrevistas que fueron realizadas por licenciados en trabajo social que actuaban bajo mi supervisión. A fin de garantizar la concordancia entre los analistas, formé a los ayudantes de investigación y codifiqué y analicé todas sus notas de

campo.

Aproximadamente, la mitad de las entrevistas eran reuniones individuales y la otra mitad tuvo lugar en díadas, tríadas o grupos. Las entrevistas duraban entre cuarenta y cinco y, aproximadamente, sesenta minutos. Llevamos a cabo entrevistas conversacionales adaptadas porque la teoría fundamentada considera que es el medio más efectivo de entrevistar.

La codificación

Utilicé el método de la comparación constante para analizar los datos línea por línea, y luego generé memos para captar los conceptos emergentes y sus relaciones. El objetivo central del análisis fue identificar las principales preocupaciones de los participantes, así como la aparición de una variable básica. A medida que fui haciendo entrevistas adicionales, fui reconceptualizando las categorías e identificando las propiedades que informaban cada una de ellas. Utilicé la codificación selectiva a medida que iban apareciendo los conceptos básicos y se saturaban los datos al cruzar las categorías y sus propiedades.

Los investigadores que utilizan la teoría fundamentada tienen que conceptualizar los datos. Este enfoque se diferencia mucho de los métodos cualitativos tradicionales que ofrecen resultados basándose en una extensa descripción de los datos y en las citas de los participantes. Para conceptualizar la vergüenza, la genuinidad y la vulnerabilidad, e identificar las principales preocupaciones de los participantes sobre estos temas, analicé los datos línea por línea a la vez que me planteaba las preguntas siguientes: ¿Qué están describiendo los participantes? ¿Qué les importa? ¿Qué les preocupa? ¿Qué están intentando hacer los participantes? ¿Qué explica las diferencias en las conductas, forma de pensar y acciones? Otra vez volví a utilizar el método comparativo constante para reexaminar los datos frente a las categorías emergentes y sus propiedades relacionadas.

El análisis de la bibliografía

Por las mismas razones que el investigador teórico fundamental permite que el problema de la investigación emerja de los datos, se lleva a cabo una revisión completa de la bibliografía importante una vez que se ha formulado la teoría que ha emergido de los datos. Las revisiones de la bibliografía que se realizan en la investigación cuantitativa y en la cualitativa tradicional sirven de apoyo a los hallazgos de ambas partes: estas revisiones se realizan para reforzar la necesidad de nuevas investigaciones, se dirige la investigación, emergen hallazgos independientes de la bibliografía, y la investigación vuelve a estar respaldada por ésta para demostrar su contribución a la profesión del investigador.

En la teoría fundamentada, los datos apoyan la teoría y la bibliografía forma parte de esos datos. Pronto me di cuenta de que los investigadores que utilizan la teoría fundamentada no pueden caer en el pensamiento típico de la revisión de la bibliografía: *Ha emergido la teoría, ya está; ¿cómo encaja esto?* El investigador teórico fundamentado, por el contrario, ha de entender que la revisión de la bibliografía es en realidad un análisis de dicha bibliografía y que no es algo independiente de la investigación, sino que es una continuación del proceso.

Las referencias y las investigaciones relacionadas que se citan en este libro apoyaban e informaban las teorías emergentes.

La evaluación de la teoría fundamentada

Según Glaser, las teorías fundamentadas se evalúan valorando su ajuste, relevancia, funcionalidad y posibilidad de ser modificadas. La teoría ha conseguido el «ajuste» cuando las categorías de la teoría cuadran con los datos. Las transgresiones del ajuste se producen cuando se fuerzan los datos en las categorías preformadas, o se descartan para mantener una teoría existente intacta.

Además de ajustarse, la teoría ha de ser relevante para el área de acción. Las teorías fundamentadas son relevantes cuando permiten la emergencia de los problemas y los procesos esenciales. La funcionalidad se consigue si la teoría puede explicar lo que ha sucedido, predecir lo que va a suceder e interpretar lo que está sucediendo en un área de indagación sustantiva o formal. Hay dos criterios para evaluar si una teoría «funciona»: las categorías han de ajustarse y la teoría ha de «captar la esencia de lo que está sucediendo». *Captar la esencia* significa que el investigador ha conceptualizado los datos de un modo que capta con precisión los principales problemas de los participantes, así como el modo en que éstos los afrontan sistemáticamente. Finalmente, el principio de ser modificable dicta que la teoría nunca puede prevalecer a su capacidad para actuar sobre los datos; por ende, como esto último se pone de manifiesto en la investigación, la teoría ha de ser constantemente modificada.

Como ejemplo, contemplo los distintos conceptos que he presentado en este libro (por ej.: el arsenal, salvar distancias, innovación negativa, etc.), y pregunto: «¿Se ajustan estas categorías a los datos? ¿Son relevantes? ¿Captan la esencia de los datos?» La respuesta a todas ellas es sí, y creo que reflejan con exactitud lo que ha emergido de los datos. Al igual que con la teoría de la resiliencia a la vergüenza, mis colegas cuantitativos probarán mis teorías sobre la genuinidad y la vulnerabilidad, y lograrán que el proceso del desarrollo del conocimiento avance.

Cuando recuerdo este viaje, me doy cuenta de la verdad profunda que encierra la cita que menciono al principio de este apéndice: realmente, no hay camino. Gracias a que los participantes han tenido el valor de compartir sus historias, experiencias y sabiduría, he abierto un camino que ha marcado mi carrera y mi vida. Cuando me percaté de la importancia de aceptar la vulnerabilidad y de vivir genuinamente, y de que eso me contrariaba, solía decir que había sido secuestrada por mis propios datos. Actualmente, sé que ellos me han rescatado.

Practicar la gratitud

> No es la dicha la que nos hace agradecidos, es la gratitud la que nos hace dichosos.
>
> HERMANO DAVID STEINDL-RAST

A mis agentes literarios, Jo-Lynne Worley y Joanie Shoemaker: Gracias por creer en mí y en el trabajo.

A mi mánager, Murdoch Mackinnon: «Eres un gran copiloto. Aquí pueden aterrizar más aviones».

A mi profesora de escritura y correctora, Polly Koch: Tal como suena, no podría arreglármelas sin ti. Te estoy muy agradecida.

A Jessica Sindler, mi correctora en Gotham: Gracias por tu sabiduría, perspicacia y por las noches superdivertidas que he dormido en tu casa. Siento como si me hubiera tocado la lotería con mi correctora.

A mi editor Bill Shinker y a todo el equipo de Gotham: Monica Benalcazar, Spring Hoteling, Pete Garceau, Lisa Johnson, Anne Kosmoski, Casey Maloney, Lauren Marino, Sophia Muthuraj, Erica Ferguson y Craig Schneider: Gracias por vuestro talento, paciencia y entusiasmo.

Mi agradecimiento al clan de Speaker's Office: Holli Catchpole, Jenny Canzoneri, Kristen Fine, Cassie Glasgow, Marsha Horshok, Michele Rubino y Kim Stark: *¡Eh, vosotros podéis! ¿Se supone que he de estar en Edmonton?*

Mil gracias al diseñador gráfico Elan Morgan por su talento y arte, y al artista Nicholas Wilton por su extraordinario trabajo. Gracias a Vincent Hyman por su talento para la edición y a Jayme Johnson de Worthy Marketing Group por su comunicación y sabiduría sobre la conexión.

Gracias a los amigos que me han desafiado a dar la cara, a ser valiente y a atreverme a arriesgarme: Jimmy Bartz, Negash Berhanu, Shiferaw Berhanu, Farrah Braniff, Wendy Burks, Katherine Center, Tracey Clark, Ronda Dearing, Laura Easton, Kris Edelheit, Beverly y Chip Edens, Mike Erwin, Frieda Fromen, Peter Fuda, Ali Edwards, Margarita Flores, Jen Grey, Dawn Hedgepeth, Robert Hilliker, Karen Holmes, Andrea Corona Jenkins, Myriam Joseph, Charles Kiley, Jenny Lawson, Jen Lee, Jen Lemen, Harriet Lerner, Elizabeth Lesser, Suzie Loredo, Laura Mayes, Mati Rose McDonough, Patrick Miller, Whitney Ogle, Joe Reynolds, Kelly Rae Roberts, Virginia Rondero-Hernández, Gretchen Rubin, Andrea Scher, Peter Sheahan, Diana Storms, Alessandra De Souza, Ria Unson, Karen Walrond, Jess Weiner, Maile Wilson, Eric Williams y Laura Williams.

A los comisarios de TEDxHouston: Javier Fadul, Kara Matheny y Tim DeSilva. Gracias por confiar en mí y por darme una oportunidad.

A toda la familia de TED: en 1998 le dije a Steve que tenía el sueño de iniciar una conversación a nivel nacional sobre el tema de la vergüenza. Gracias por hacer que mi sueño se hiciera realidad. Gracias a Chris Anderson, Kelly Stoetzel, June Cohen, Tom Rielly, Nicholas Weinberg, Mike Lundgren, y a todo el equipo de difusores de ideas y realizadores de sueños.

A mis ayudantes de investigación: Saba Khonsari y Yolanda Villarreal: gracias por vuestro compromiso, paciencia y esfuerzo.

A nuestros padres: Deanne Rogers y David Robinson, Molly May y Chuck Brown, Jacobina y Bill Alley, Corky y Jack Crisci: gracias por creer siempre en nosotros, por querernos tanto, por adorar a nuestros hijos y por enseñarnos a atrevernos a arriesgarnos.

A mis hermanos y hermanas: Ashley y Amaya Ruiz; Barrett, Frankie y Gabi Guillén; Jason Brown; Jen y David Alley: Gracias por vuestro amor, apoyo, risas, lágrimas, choca esos cinco y choca esos puños.

A Steve, Ellen y Charlie: Vosotros hacéis que todo sea posible. No sé cómo he podido tener tanta suerte. Os amo.

Sobre la autora

Brené Brown, licenciada en trabajo social, es profesora de investigación en la Facultad de Trabajo Social de la Universidad de Houston. Oradora reconocida en Estados Unidos, ha recibido numerosos premios de enseñanza, incluido el Outstanding Faculty Award. Prestigiosas cadenas de televisión como la PBS, NPR y CNN han presentado su revolucionaria investigación. La conferencia de Brené, en 2010, en TEDxHouston, *El poder de la vulnerabilidad*, es una de las diez charlas más vistas de TED en TED.com, contando, aproximadamente, con cinco millones de visionados. Brené también dio la charla de clausura en el congreso de TED 2012, donde habló de la vergüenza, el valor y la innovación. Es autora de *Los dones de la imperfección* (2010), *I Thought It Was Just Me* (2007) y *Connections* (2009), un currículo sobre la resiliencia a la vergüenza facilitado por profesionales del crecimiento personal de todo el mundo. Brené vive en Houston con su esposo Steve y sus dos hijos, Ellen y Charlie.

EDICIONES URANO

Redes sociales

http://www.facebook.com/mundourano

http://www.twitter.com/ediciones_urano

http://www.edicionesurano.tv

Presencia internacional

Ediciones Urano Argentina

Distribución papel: http://www.delfuturolibros.com.ar
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.ar
Contacto: info@edicionesurano.com.ar

Ediciones Urano Chile

Distribución papel: http://www.edicionesuranochile.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.cl
Contacto: infoweb@edicionesurano.cl

Ediciones Urano Colombia

Distribución papel: http://www.edicionesuranocolombia.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.co
Contacto: infoco@edicionesurano.com

Ediciones Urano España

Distribución papel: http://www.disbook.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.es
Contacto: infoes@edicionesurano.com

Ediciones Urano México

Distribución papel: http://www.edicionesuranomexico.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.mx
Contacto: infome@edicionesurano.com

Ediciones Urano Perú

Distribución papel: http://www.distribucionesmediterraneo.com.pe
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.pe
Contacto: infope@edicionesurano.com

Ediciones Urano Uruguay

Distribución papel: http://www.edicionesuranouruguay.com
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.uy
Contacto: infour@edicionesurano.com

Ediciones Urano Venezuela

Distribución papel: http://www.edicionesuranovenezuela.com/
Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.com.ve
Contacto: infoes@edicionesurano.com

Urano Publishing USA

Distribución papel: http://www.spanishpublishers.net

Distribución digital: http://www.digitalbooks.pro/
Librería digital: http://www.amabook.us
Contacto: infousa@edicionesurano.com

ECOSISTEMA DIGITAL

www.edicionesurano.com

NUESTRO PUNTO DE ENCUENTRO

2 AMABOOK
Disfruta de tu rincón de lectura y accede a todas nuestras **novedades** en modo compra.
www.amabook.com

3 SUSCRIBOOKS
El límite lo pones tú, **lectura sin freno**, en modo suscripción.
www.suscribooks.com

DISFRUTA DE 1 MES DE LECTURA GRATIS

1 REDES SOCIALES:
Amplio abanico de redes para que **participes activamente**.

4 QUIERO LEER
Una App que te permitirá leer e **interactuar con otros lectores**.

iOS